العدالة التنظيمية

وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة



تأليف

أ. عمر محمد درّه

ماجستير في إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

2008

دار الرضوان للنشر والتوزيع

العدالة التنظيمية

وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة

تأليف

أ. عمر محمد درّه

ماجستير في إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

2008

بسم الله الرحمن الرحيم

(وممّن خلقنا أمةً يهدون بالحق وبه يعدلون)

الأعراف (181)

(من يمشي مع ظالم، وهو يعلم أنه ظالم، خرج من الإسلام)

(حديث نبوي)

(أحببت العدل، وكرهت الإثم، لذلك أموت في المنفى)

(يوحنّا)

(العدالة منبع كل حق)

(سقراط)

(إذا كان الحاكم محباً للعدل، تذعن إليه الرعيّة)

(كونفوشيوس)

الإهداء

إلى....

أهلي ... أساتذتي... أصدقائي

محتويات الكتاب

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

المقدمة:

قال تعالى في كتابه العزيز: ﴿إِنَّ اللّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالإِحْسَانِ وَإِيتَاء ذِي الْقُرْبَى وَيَنْهَى عَنِ الْفَحْشَاء وَالْمُنكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾، لقد تسمّى الخالق سبحانه وتعالى بالعدل، والعادل من بين أسمائه الحسنى وقد وردت (28) مرة مفردات اشتقاقية حول العدالة في القرآن الكريم.

ومن هذا المنطلق فإن موضوع العدالة التنظيمية Organizational Justice يُعدّ من الموضوعات ذات القيمة، وقد حظي بالاهتمام المتزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات من قبل الباحثين في مجال إدارة الأعمال.

وقد أصبح موضوع العدالة التنظيمية مثار اهتمام العديد من الباحثين في مجال الدراسات الإدارية، ولا سيّما دراسات السلوك التنظيمي، ويعود هذا الأمر إلى أهمية الموضوع، وعلاقته المباشرة بمجموعة كبيرة من التغيرات التنظيمية، التي تؤثر بدورها على نجاح وتطور وتقدم المنظمات، والقدرة على تحقيق أهداف هذه المنظمات بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

وقد زاد التركيز على موضوع العدالة التنظيمية من خلال دعوات كثير من العلماء الذين كتبوا في مجالات الإدارة ووظائفها ونظرياتها ومداخلها، فالمدرسة العالمية اتخذت من العدالة والمساواة مبدءاً من مبادئها، والمدرسة السلوكية أكّدت على التوازن ودعت إلى التبادل العادل بين الفرد والمنظمة، حيث أن غياب الإحساس بالعدالة يكون مدعاة إلى إقامة الصراع السلبي في المنظمة.

وعليه فإن العدالة التنظيمية في حقل الإدارة هي من الموضوعات الفاعلة والمهمة، يمكن النظر إليها على أنها متغير مهم ومؤثر في عمليات الإدارة العامة ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات، فضلاً عن أداء المنظمات.

وبالتالي فإن هذا الكتاب يهدف إلى توضيح مفهوم العدالة التنظيمية، والتعرف على أبعادها المختلفة، وتحديد أهميتها، وتحليل القضايا الأساسية المرتبطة بمفهوم العدالة التنظيمية وتطبيقاتها الإدارية، وتقديم نظريات العدالة التنظيمية بشكل مبسط يسهل للدارسين تفهم مبادئ العدالة التنظيمية، وتأثيراتها على مجموعة من المتغيرات التنظيمية المختلفة، وعلى علاقاتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة.

ولقد حرصت في هذا الكتاب على أن أغطي ولو بشيء بسيط غالبية المواضيع ذات العلاقة بالعدالة التنظيمية، من حيث مفهومها وأهميتها وأثارها. وقد ارتأيت تقسيم هذا الكتاب إلى خمسة فصول كما يلي:

الفصل الأول: تناول الإطار العام للعدالة التنظيمية حيث تم الحديث بشكل مبسط عن الجذور الفلسفية والاجتماعية لمصطلح العدالة وشرح نظرية المساواة، وتم التحدث بشكل عام عن العدالة التنظيمية من حيث: مفهومها، وأبعادها، ومبادئها، وأهميتها ومدى خطورة عدم توافر كل بعد من هذه الأبعاد، والتأثيرات الجوهرية لأبعاد العدالة التنظيمية.

الفصل الثاني: في هذا الفصل تم شرح أهم النظريات التي تناولت العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة، مبيناً أهم ما تطرقت إليه هذه النظريات من حيث الفروض والقواعد والمبادئ والعناصر والنماذج.

الفصل الثالث: تم مقارنة أوجه العدالة التنظيمية بين المداخل الإدارية المختلفة وهي: مدخل الإدارة الكلاسيكية، ومدخل العلاقات الإنسانية، ومدخل النظم المفتوحة وتم تبيان أهمية دراسة البيئة الخارجية في تحقيق العدالة التنظيمية، والتفرقة بين مستويين من مستويات البيئة الخارجية التي تعيش فيها المنظمات هما:البيئة العامة وبيئة الأعمال. وتم مناقشة أربع متغيرات أساسية في تأثيرها على العدالة التنظيمية هي: المتغيرات السياسية، والمتغيرات الاقتصادية، والمتغيرات الاجتماعية والمتغيرات التكنولوجية.

الفصل الرابع: تم التعرض إلى أربعة مواضيع غاية في الأهمية هي: ضغوط العمل، والأداء الوظيفي، والولاء التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث تم الحديث عنها بشكل عام حول مفاهيمها، وأهمياتها، وأنواعها، وأبعادها، ومصادرها وخصائصها، والتأثيرات المختلفة لأبعاد العدالة التنظيمية على هذه المتغيرات التنظيمية، مع بيان كيفية تفعيل دور العدالة التنظيمية مع هذه المتغيرات التنظيمية.

الفصل الخامس: يمثّل هذا الفصل جوهر هذا الكتاب، حيث يشرح هذا الفصل علاقة العدالة التنظيمية ببعض الاتجاهات الجديدة والمعاصرة في إدارة الموارد البشرية مثل: إدارة المعرفة، ومنظمات التعلم، وإدارة الجودة الشاملة، ونماذج الجدارة، حيث تم التحدث حول هذه الاتجاهات الإدارية المعاصرة من حيث مفهومها وأهميتها وأهدافها وأثارها وعلاقتها بالعدالة التنظيمية.

وأخيراً نأمل أن نكون قد وفّقنا في هذا المؤلَّف ومن الله العون والتوفيق، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمّد وعلى آله وصحبه أجمعين.

المؤلف

عمر دره

حلب – سوريا

2008

الفصل الأول

الإطار العام للعدالة التنظيمية

<u>المبحث الأول</u>: فلسفة العدالة التنظيمية ومفهومها

<u>المبحث الثاني</u>: أبعاد العدالة التنظيمية

<u>المبحث الثالث</u>: مبادئ العدالة التنظيمية وأهميتها وتأثيراتها

المبحث الأول

فلسفة العدالة التنظيمية ومفهومها

أولاً- النظرة الفلسفية للعدالة التنظيمية

ثانياً- نظرية المساواة

ثالثاً- مفهوم العدالة التنظيمية

أولاً- النظرة الفلسفية للعدالة:

ظهر مفهوم العدالة في بادئ الأمر في كتابات علم الفلسفة لتعبر عن آراء الفلاسفة بشأن هذا المفهوم، ثم ظهر في كتابات علم الاجتماع ليعكس طبيعة الأخلاقيات الإنسانية، حيث إن العدالة التنظيمية تركز على أخلاقيات العمل على اعتبار أنها انعكاس لعمليات التبادل الاجتماعي بين المنظمة والعاملين.

وقد ناقش كلاً من (Cohen & Greenberg, 1983) كتابات العديد من الفلاسفة بشأن مفهوم العدالة، ومن الكتابات التي ناقشها الكاتبان ما يلي:

1- كتابات Aristotle في مجال التساوي النسبيProportionate Equality والتي تمثل جذور مفهوم العدالة الآن. ويدخل في صميم مفهوم التساوي النسبي مفهوم آخر وهو الجدارة / الاستحقاق Merit ويعني جدارة كل فرد لما يحصل عليه من عوائد، على الرغم من عدم تعريف كل الأفراد للجدارة أو الاستحقاق بنفس النمط أو الأسلوب.

2- كتابات الفيلسوف Hobbes والذي يرى أن العدالة تعتمد أساساً على الاتفاقات التعاقدية Contractual Terms بين الأطراف. وبعبارة أخرى فإن العقد هو شريعة المتعاقدين، فإذا رضي أحد الأطراف بمقابل مادي أقل مما يستحق عند التعاقد أو رضي بأن يملي الطرف الآخر عليه إجراءات معينة أو معاملة سيئة فهنا لا يجوز للطرف الأول أن يشتكي من عدم العدالة لأنه هو الذي تسبب في إحداثها عند التعاقد.

3- كتابات Mill في مجال منهج المنفعة Utilitarian Approach ويقوم هذا المنهج على النواحي التالية:

أ- المعاملة المتساوية بما ينسجم مع كل فرد كنمط من أنماط الحقوق الاجتماعية.

ب-قاعدة المنفعة وتعني الخير أو الفائدة الأعظم للعدد الأكبر The Greatest Good for the Greatest Number، حيث تمثل هذه القاعدة الأساس لاتخاذ القرارات التي تمس أو تؤثر في عدد كبير من الأفراد.

فضلاً عن ذلك فقد قام (Rawls, 1971) بأجراء مناقشات فلسفية أحدث في مجال العدالة، حيث وضع مبدأين للعدالة أوصى بتطبيقهما على الهيكل الأساسي للمجتمع، وهما:

المبدأ الأول: الامتيازات أو الحريات المتساوية Equal Liberty:

ويدخل في ذلك كافة الحريات التي يجب أن يتمتع بها كافة أفراد المجتمع دون تفرقة، كحرية التعبير عن الرأي، وحرية التصرف بما لا يضر الغير.

المبدأ الثاني: عدم التساوي العادل في توزيع المخرجات أو النتائج Justifiable Inequalities: ويعني ذلك ألاّ يتوقف توزيع المخرجات أو النتائج على الجهد فقط ولكن يجب أخذ العوامل الإنسانية والاجتماعية كالمرض والفقر في الاعتبار عند إجراء عملية التوزيع، فبرغم أن التوزيع هنا غير عادل من المنظور الاقتصادي، إلاّ أنه عادل من المنظور الإنساني والاجتماعي.

ثم طوّر(Nozick & Starke, 1987) نظرية الاستحقاق أو الأهلية للعدالة The Entitlement Theory of Justice، حيث تقوم هذه النظرية على الأسس التالية:

1- ضرورة استحقاق الفرد لما يحصل عليه من مخرجات (عدالة المخرجات).
2- ضرورة تقييم المخرجات في ضوء الإجراءات المستحقة.
3- ضرورة تصحيح ظروف عدم العدالة في حالة انتهاك عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات أحدهما أو كليهما.

وإذا نظرنا لوجهة نظر علم النفس أو وجهة النظر السيكولوجية بشأن أحكام العدالة، نجد أن هناك منظورين لهذه الأحكام ويعرضها (Rasinski,1987)على النحو التالي:

المنظور الأول:

يرجع إلى أعمال (Rawls, 1971) وأعمال (Deutch, 1985) ويقرر أن الأهداف والقيم المعيارية لأي مجتمع أو جماعة مثل: الإنتاجية، والانسجام الاجتماعي والطابع الإنساني، وأهمية الإنسان، هي التي تحدد أحكام الفرد للعدالة.

المنظور الثاني:

يرجع إلى أعمال (Greenberg, 1979) ويقرر أن القيم أو الاتجاهات الفردية وليست القيم المعيارية للمجتمع أو الجماعة هي المحدد الأكثر أهمية في سيكولوجية العدالة، بمعنى آخر، فإن أحكام الفرد بشأن العدالة تعتمد أساساً على قيمه الذاتية.

ثانياً- نظرية المساواة:

تستند نظريات العدالة والمساواة التنظيمية على مقدمة رئيسية تقول بأن الأفراد يبحثون عن العدالة أو المساواة في العلاقة الاجتماعية المتبادلة بين العامل وصاحب العمل أو الرئيس، وأن إدراك عدم العدالة في هذه العلاقة يؤدي إلى خلق حالة من التوتر النفسي الذي ينشط بدوره مجموعة من التغيرات السلوكية والمعرفية لدى الفرد في محاولة منه لقليل هذا التوتر.

وتنص نظرية المساواة على: أن الفرد يقارن معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، فإن تساوى المعدلان فليس هناك شعور بالظلم أو عدم المساواة.

لكن هذا الشعور بعدم المساواة يحدث في حالة عدم تساوي المعدلان، مما يولد شعوراً لدى الفرد بالتوتر وعدم الارتياح، مما يدفعه لعمل شيء ما للتخلص من هذا التوتر.

وبمعنى آخر فإن الفرد يقارن بين ما يقدمه من مساهمات وما يحصل عليه من نواتج مع مساهمات ونواتج فرد أو أفراد مرجعيين، والمحصلة النهائية لهذه المقارنة هي تحديد مدى إدراك الفرد للمساواة أو عدم المساواة.

وفي كثير من الأحيان قد لا تقتصر تلك المقارنة على العاملين في نفس المنظمة بل تمتد لتشمل العاملين خارج المنظمة، فمثلاً قد يقارن طبيب يعمل في مستشفى حكومي بين ما يحصل عليه من آجر ومكافآت ومزايا، وبين ما يحصل عليه زملاؤه الآخرون بنفس المهنة الذين يعملون في مستشفى خاص.

ومما سبق يمكن لنا أن نفرق بين نوعين من المساواة هما:

1- **المساواة الداخلية**: تتحقق المساواة الداخلية عندما يتساوى العائد المادي والمعنوي الذي يحصل عليه الفرد مع القيمة النسبية للوظيفة داخل المنظمة.

2- **المساواة الخارجية**: تتحقق المساواة الخارجية عندما يتساوى العائد المادي والمعنوي الذي يحصل عليه الفرد مع العائد الذي يحصل عليه العاملون الذين يقومون بأعمال مماثلة في منظمات أخرى.

ومن الطبيعي أن شعور الفرد بعدم المساواة ينتج في حالتين:

الأولى: عندما يحصل العامل على أقل مما يحصل عليه الزملاء، ويترتب على ذلك شعور الفرد بالغضب والإحباط والقلق.

الثانية: عندما يحصل العامل على أكثر مما يستحق، ويترتب على ذلك شعور الفرد بالذنب أحياناً.

ويقصد Adams بالمخرجات بأنها تلك الامتيازات التي يحصل عليها الفرد في التبادل الاجتماعي مثل: النقود والمكافآت والراتب والمزايا العينية والاستقلالية والسلطة والمدح والتقدير والمركز الاجتماعي وواجبات ومهام العمل.

أما المدخلات في التبادل الاجتماعي فينظر إليها Adams على أنها الخصائص أو الصفات التي يمتلكها الفرد مثل: العمر والجنس ومستوى التعليم والتدريب والخبرة والمعرفة والذكاء والمهارة والجهد والدافع والولاء للمنظمة.

ويمكن تلخيص هذه النظرية كالتالي:

1- مخرجات الفرد / مدخلاته = مخرجات الآخرين / مدخلاتهم ← الشعور بالمساواة

2- مخرجات الفرد / مدخلاته ≠ مخرجات الآخرين / مدخلاتهم ← الشعور بعدم المساواة

من هذه النظرية نجد أننا أمام ثلاث حالات عند المقارنة بين ناتج فرد ما (س) ونتائج الآخرين (ع). وهذه الحالات هي:

الحالة الأولى: تساوي نتائج المقارنة

تحدث هذه الحالة عندما تتساوى نسبة الفرد (س) مع نسب الزملاء (ع) قد لا يشعر الفرد بعدم المساواة.

{ مخرجات (س) / مدخلات (س) } تساوي { مخرجات (ع) / مدخلات (ع) }

الحالة الثانية: زيادة نسبة الزملاء على الفرد

نتيجة هذه الحالة يشعر الفرد بعدم المساواة في الحالات التي يكون فيها ناتج المقارنة لصالح الزملاء.

{ مخرجات (س) / مدخلات (س) } أقل من { مخرجات (ع) / مدخلات (ع) }

ومن الممكن أن يؤدي هذا الشعور برغبة الفرد في تعديل هذه النسبة حتى تصل إلى حالة الشعور بالمساواة، ويتمّ ذلك من خلال أحد أو كل الأسباب التالية:

- زيادة مخرجات (س) كزيادة الأجر مثلاً.
- تخفيض مدخلات (س) كالتغيب عن العمل وتقليله.
- زيادة مدخلات (ع) مثل تخصيص أعباء إضافية.
- تخفيض مخرجات (ع) كالمطالبة بتخفيض الراتب.

الحالة الثالثة: زيادة نسبة الفرد عن الزملاء:

وتحدث هذه الحالة عندما تزيد نسبة ما يحصل عليه الفرد عن ما يحصل عليه الزملاء أو الآخرين.

{ مخرجات (س) / مدخلات (س) } أكثر من { مخرجات (ع) / مدخلات (ع) }

فمن الممكن أن يشعر الفرد بالذنب في الحالات التي يشعر فيها أن ما حصل عليه أكبر مما يستحق مقارنة مع زملائه، وهنا يسعى الفرد إلى تعديل نسب المقارنة حتى تصل إلى حالة الشعور بالمساواة، ويتمّ ذلك من خلال أحد أو كل الأسباب التالية:

- تخفيض مخرجات (س) كتخفيض الأجر مثلاً.
- زيادة مدخلات (س) مثل زيادة الجهد وإتباع دورات تدريبية.
- تخفيض مدخلات (ع) كالتغيب عن العمل وتقليله.
- زيادة مخرجات (ع) مثلاً زيادة الرواتب والمكافآت والحوافز.

غير أنه في الحالات التي لا يمكن تعديل هذه النسب فإن الفرد يلجأ غالباً إلى تجاهل الموقف ككل حتى لا يشعر بالذنب، أو قد يسلك الفرد سلوكاً سلبياً من خلال الهروب من العمل أو الاستقالة أو المقارنة مع شخص أو مجموعة أخرى تجعله يشعر بالرضا عن النفس.

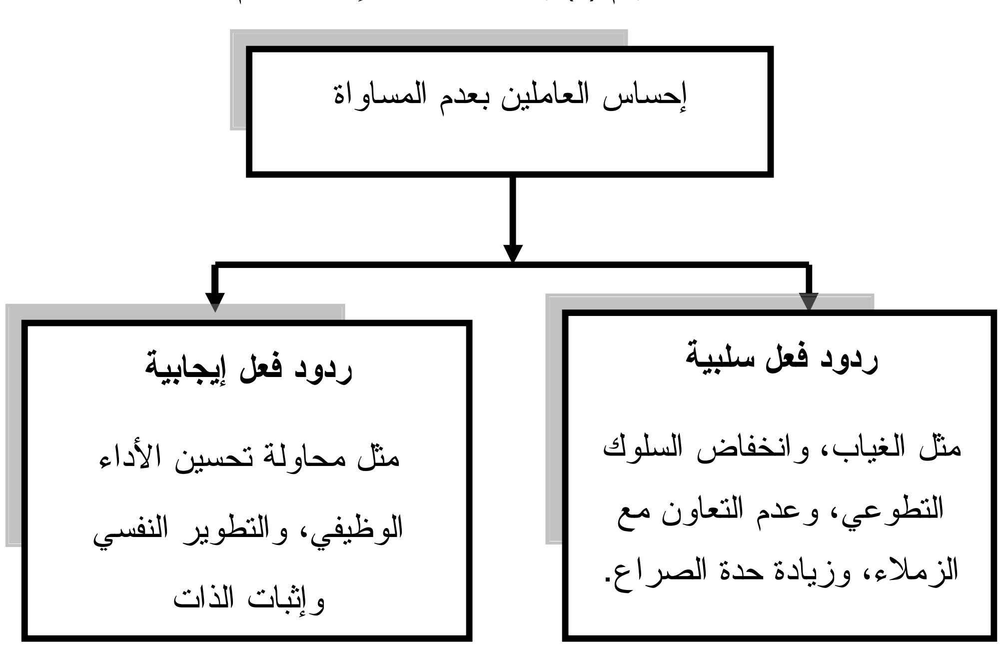
مما سبق يمكن للفرد أن يتبع عدة أساليب لزيادة إحساسه بالمساواة وهي كما يلي:

- زيادة مدخلاته إذا كانت أقل من مدخلات الآخرين أو أقل من مخرجاته.
- تقليل مدخلاته إذا كانت أكبر من مدخلات الآخرين أو أكبر من مخرجاته.
- زيادة مخرجاته إذا كانت أقل من مخرجات الآخرين أو أقل من مدخلاته.
- تقليل مخرجاته إذا كانت أكبر من مخرجات الآخرين أو أكبر من مدخلاته.
- تغيير مدخلاته ومخرجاته بالزيادة أو النقص حسب الضرورة.
- تغيير مدخلات الآخرين ومخرجاتهم أو إرغام الآخرين على ترك العمل.
- تغيير مدخلات أو مخرجات الآخرين الذين يقومون بمقارنة مدخلاتهم ومخرجاتهم.

وفي حال إحساس العاملين بعدم المساواة يظهر نوعين من السلوكيات التنظيمية كما في الشكل رقم (1):

1- **السلوكيات الإيجابية:** مثل زيادة مدخلات الفرد إذا كانت أقل من مدخلات الآخرين.
2- **السلوكيات السلبية:** مثل ترك العمل أو تقليل مدخلات أو مخرجات الغير.

الشكل رقم (1) رد فعل العاملين للإحساس بعدم المساواة



ويجب على إدارة المنظمة أن تسعى دائما إلى زيادة إحساس العاملين بالمساواة في الحقوق والواجبات التنظيمية من خلال ما يلي:

- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها كماً ونوعاً.
- التحديد الدقيق لكل من المدخلات والمخرجات لتحقيق تلك الأهداف.
- تحديد الأهمية النسبية للنواتج التي يسعى الموظف إلى تحقيقها.
- التحديد الدقيق لمعايير السلوك التنظيمي وكيفية قياسه.
- التأكيد للعاملين قوة العلاقة بين الجهد المبذول والنتاج المحقق.
- مناقشة الأسباب مع العاملين في تباين المخرجات التنظيمية التي حصل عليها كل منهم

ثالثاً- مفهوم العدالة التنظيمية:

يستمد مفهوم العدالة التنظيمية أصوله التاريخية من نظرية المساواة التي اقترحها (Adams, 1963)، وقد حظيت هذه النظرية باهتمام كبير آنذاك نظراً لتأثيرها المباشر على دوافع وجهود العاملين، الأمر الذي أدى إلى اعتبار هذه النظرية إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات لفترة طويلة.

وإن مفهوم العدالة التنظيمية يمكن أن يفسر العديد من المتغيرات المؤثرة على السلوك التنظيمي للعاملين، نظراً لأن العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستوى الوظيفي والمستوى الإنساني.

ويعد مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية، بمعنى أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه فرد ما على أنه إجراء عادل قد يكون إجراء متحيزاً أو غير موضوعي في نظر فرد آخر، والعدالة التنظيمية تتحدد بصفة أساسية في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات التنظيمية.

ويعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات الفاعلة والمهمة، ويمكن النظر إليها على أنها متغير مهم ومؤثر في عمليات الإدارة العامة ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات.

والعدالة التنظيمية كقيمة ومضمون ومتغير له دلالة في التأثير التنظيمي، يمكن أن يفسر العديد من المتغيرات الأخرى المؤثرة على السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة.

وتمثل العدالة ظاهرة تنظيمية، ويرجع السبب في ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل، حيث أن شعور العاملين بالعدالة سوف يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد توقعاً للحصول على نتائج أكثر إيجابية، وعلى العكس من ذلك فإن إحساس العاملين بعدم العدالة يزيد من استيائهم، ويؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي، ويعطي دلالة على انخفاض مستوى العدالة في المنظمة، وعلى ذلك فإن زيادة السلوك الإيجابي للعاملين في المنظمة يعتمد على إحساسهم بهذه العدالة.

ففي الحالات التي يزداد فيها ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة سوف يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بقدرتهم في الحصول على حقوقهم، وما يعنيه ذلك في ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المنظمة.

وعلى النقيض الآخر فإن شعور العاملين بعدم العدالة يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض الرضا الوظيفي، وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية وزيادة ضغوط العمل، وانخفاض الالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة.

وتعتبر العدالة التنظيمية متطلباً أساسياً للأداء الفعّال بالمنظمات وتحقيق الرضا الشخصي للأفراد العاملين بتلك المنظمات، وتركّز العدالة التنظيمية على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية.

والعدالة التنظيمية هي إحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة، وتسعى العدالة التنظيمية لردم الفجوة الحاصلة بين أهداف الأعضاء وأهداف المنظمة، وخلق الروابط الدافعة إلى إيجاد سبل ووسائل تكفل للأجهزة الإدارية إشاعة مناخ تنظيمي إيجابي، يتعامل معه العاملون في المنظمات الإدارية من منطلق كون العدالة التنظيمية مؤشراً يتضمن تفسير قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي، وما يختص بالعمليات الإدارية في المنظمة.

وفيما يلي نذكر بعض التعريفات للعدالة التنظيمية:

- العدالة التنظيمية هي النشاط التنظيمي المستخدم في توزيع الموارد والمكافآت من خلال استخدام إجراءات موحدة ودقيقة ونزيهة، بجانب معاملة العاملين باحترام، بما يكفل المحافظة على الحقوق الفردية الخاصة بهم.

- العدالة التنظيمية هي محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها، بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة.

- العدالة التنظيمية تشير إلى الطريقة التي يُعامل بها المرؤوسون من قبل منظماتهم، وهي تعني وصف وشرح دور العدالة في مكان العمل.

- العدالة التنظيمية تشير إلى المعالجة العادلة والأخلاقية للأفراد ضمن المنظمة.

- العدالة التنظيمية هي الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني وتعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات.

مما سبق ذكره يتضح لنا أن العدالة التنظيمية هي قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً، من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة.

وبناءً على ذلك يمكن لنا أن نعرّف العدالة التنظيمية بأنها: درجة تحقيق المساواة في توزيع المخرجات، والنزاهة والموضوعية في اتخاذ القرارات والإجراءات وإحساس الفرد بحسن المعاملة التي يعامل بها ضمن المنظمة.

المبحث الثاني

أبعاد العدالة التنظيمية

أولاً- العدالة التوزيعية

ثانياً- العدالة الإجرائية

ثالثاً- عدالة التعاملات

رابعاً- العدالة التقييمية

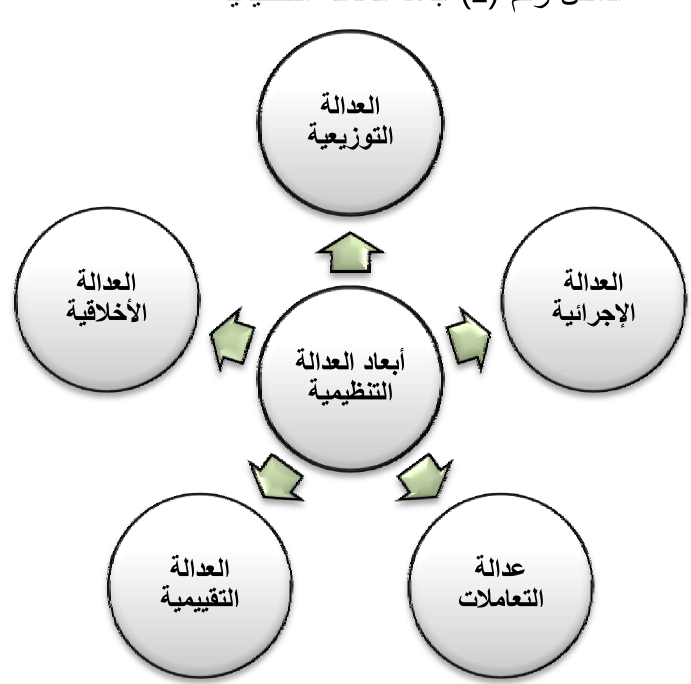
خامساً- العدالة الأخلاقية

أبعاد العدالة التنظيمية:

يتفق معظم الدارسين لأبعاد العدالة التنظيمية على أنها تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية هي: (عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات)، إلاّ أن بعض الباحثين أضاف لها بعدين آخرين هما: (عدالة التقييم وعدالة الأخلاق)، وبناء على ذلك أصبح للعدالة التنظيمية خمسة أبعاد كما يوضحها الشكل رقم (2) وهذه الأبعاد هي:

- العدالة التوزيعية: Distributive Justice
- العدالة الإجرائية: Procedural Justice
- عدالة التعاملات: Intersectional Justice
- العدالة التقييمية: Evaluational Justice
- العدالة الأخلاقية: Moral Justice

الشكل رقم (2) أبعاد العدالة التنظيمية



وفيما يلي شرح تفصلي لكل بعد من هذه الأبعاد على حدة، إلا أنه من الصعب الفصل بين هذه الأبعاد في الحياة العملية.

أولاً- العدالة التوزيعية: Distributive Justice

تعرّف العدالة التوزيعية على أنها: عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الموظف والتي تتمثل في: الأجور والحوافز، و فرص الترقية، وعدد ساعات العمل وأعباء وواجبات الوظيفة. وهي العدالة المدركة من المخرجات أو النتائج أو التوزيعات التي يحصل عليها الفرد في البيئة التنظيمية. والعدالة التوزيعية بُنيت على الفرضين التاليين:

1- إن الأفراد دائماً ما يُجرون عمليات مقارنة اجتماعية مع الجماعات المرجعية أي أن الفرد يقيس بشكل مستمر النسبة بين مخرجاته إلى مدخلاته مع مقارنة هذه النسبة بالشخص المرجعي.
2- إن الفرد مدفوع أساساً بواسطة مدركات عدم العدالة، وبعبارة أخرى فإن تواجد ظروف العدالة تجعل الفرد في حالة توازن ديناميكي، أما ظروف عدم العدالة فهي التي تجعل الفرد يشعر إمّا بالغضب أو الذنب مما يجعله يسعى لإعادة التوازن الديناميكي بالبحث عن تحقيق العدالة.

والعدالة التوزيعية تتحقق بين الأفراد عندما تتوفر المساواة في توزيع المصادر والفرص التنظيمية بينهم، حيث ينزع الأفراد إلى تقييم نتائج أعمالهم وفقاً لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة. وتتحقق أيضاً العدالة التوزيعية عندما ترتبط الإسهامات التي يقدمها الفرد للمنظمة التي يعمل فيها مع ما يحصل عليه من المكافآت المقدمة له مثل: المرتب والحوافز والترقيات والتسهيلات المادية ومهام العمل. وإن إحساس العاملين بعدم عدالة التوزيع يخلق نوعاً من التوتر في العلاقات بين العاملين بعضهم البعض من جانب، وبين العاملين والإدارة من جانب آخر. ولفهم أثر العدالة التوزيعية على العلاقات بين العاملين داخل المنظمة يجب ملاحظة أن هذا الأثر يتوقف إلى حد كبير على الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادية والاجتماعية، فإذا زادت أهمية القيم الاقتصادية بالنسبة للعاملين فلا شك أن الإحساس بعدالة التوزيع سيكون له الأثر

الأكبر على سلوكهم، أما في الحالات التي تطغى فيها القيم الاجتماعية للعاملين على قيمهم الاقتصادية، فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون أقل أهمية في التأثير على سلوك العاملين.

إن أحكام العدالة التوزيعية تتأثر بثلاثة عوامل هيكلية بجانب التوزيعات التي يحصل عليها الفرد، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

أ- الهيكل التنظيمي العضوي أو البيروقراطي.
ب- التنظيم الديموغرافي المتجانس أو غير المتجانس لجماعة العمل.
ت- حجم المنظمة.

إن إدراكات العاملين للعدالة التوزيعية ترتبط بمدى وجود معايير تتضمن توزيع العوائد والموارد طبقاً لإسهامات الشخص متلقي تلك العوائد في تحقيق أهداف التنظيم وبالتالي لابدّ من وجود أسس موضوعية لضمان العدالة في توزيع العوائد بين العاملين، فإذا كان توزيع العوائد يتمّ على أساس مدخلات الشخص (إسهاماته داخل التنظيم) وبعيداً عن التحيزات الشخصية، زاد احتمال إدراك العاملين لعدالة عملية التوزيع، وعلى النقيض الآخر فإن زيادة درجة تأثير الاعتبارات الشخصية على قرارات توزيع العوائد يقلل من احتمال إدراك العامل بأنه كُوفئ مكافأة عادلة مقارنة بالآخرين. وللعدالة التوزيعية جانبين هما:

1- **الجانب المادي (هيكل التوزيعات)**:

وهو هام من حيث مدى تقييم الشخص للمكافآت الخاصة به مقارنة بزملائه، وله تأثير مباشر في التعرف على فاعلية الأداء الوظيفي، أي أن هيكل التوزيعات يعني كم وكيف المكافآت التي يحصل عليها الفرد.

2- **الجانب الاجتماعي**:

ويعبّر عن المعاملة الشخصية التي يُعامل بها المدير الشخص الذي يحصل على مكافآت. أي يعني معاملة متخذ القرار للفرد المكافأ.

ثانياً- العدالة الإجرائية: Procedural Justice

هناك عدة تعريفات لها نذكر منها:

- هي الاهتمام بالآليات والعمليات والطرق المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج.
- هي التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد.
- هي تلك القرارات والإجراءات العادلة المتعلقة بالأفراد.
- هي التي تشير إلى السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة.
- هي الإجراءات الرسمية العادلة المرتبطة بالتوزيع العادل للمكافآت والحوافز التي يحصل عليها العامل. والأمثلة على هذه الإجراءات هي تلك التي جرى تصميمها لزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات أو السعي من خلال تبني إجراءات معينة لتقليل الانحياز والأخطاء في القرارات التي يتمّ اتخاذها. وتتضمن الأمثلة قدرة الموظف على تحدي الطعن في تقييمات الأداء، إضافة إلى ثبات المعايير المستخدمة لتقييم الموظفين، إن الإجراءات التنظيمية التي صممت لتكون موضوعية وعادلة لن تتحقق لها هذه الصفة إلا بشرطين هما:

الشرط الأول: أن يتفق الطرفان الأول الذي يضع الإجراءات التنظيمية (الإدارة) والثاني الذي يتأثر بتلك الإجراءات (العاملين) على الأسس الموضوعية التي يتمّ بناء عليها صياغة تلك الإجراءات.

الشرط الثاني: على الطرف الأول (الإدارة) أن يزود الطرف الثاني (العاملين) بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات.

ونخلص من ذلك أن عدالة الإجراءات تشمل ثلاثة عناصر هي:

1- القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات.
2- شرح الإجراءات وعملية صنع القرار.
3- التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (متخذ القرار) والأفراد الذين يتوقع أن يتأثروا بالقرار.

إن إدراكات الفرد للعدالة لا تتأثر فقط بإدراكاته بعدالة كمية النواتج التي حصل عليها مقارنة بالآخرين (العدالة التوزيعية)، ولكن أيضاً بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد كمية النواتج التي يحصل عليها الفرد والآخرين، وإن قدرة الفرد في التأثير على الإجراءات المستخدمة في توزيع النواتج تؤثر على إدراكاته للعدالة الإجرائية. ويوجد ثلاثة عناصر لها تأثير على إدراكات العاملين للعدالة الإجرائية هي:

1- عدم تحيّز الإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات.
2- الثقة في متخذ القرار.
3- أسلوب التعامل الشخصي.

وإن عدم تحيز السلطة ومدى جدارتها بالثقة وإمكانية تقديم المعلومات إليها تعتبر من أهم العناصر المؤثرة في إدراكات الأفراد للعدالة الإجرائية. إن مدركات العدالة الإجرائية تتضمن نمطين من مدخلات القرار هما:

أ- **التحكم في العملية**: Process Control ويشير إلى قدرة الفرد على التعبير عن رأيه خلال مرحلة العمليات التي تتضمنها صناعة القرار (مرحلة ما قبل صدور القرار).

ب- **التحكم في القرار**: Decision Control ويشير إلى قدرة الفرد على الاختيار أو أن يكون له كلمة أو تأثيراً في القرار الصادر (مرحلة صدور القرار).

وتمشياً مع مفهومي صوت العاملين وقدرتهم على الاختيار، فإن مفهوم العدالة الإجرائية يمثل مشاركة العاملين في صناعة القرارات التي تؤثر في توزيع المكافآت بحيث تقدم المنظمة الضمانات الكافية للإجابة على تساؤلات العاملين، وتخفيض مخاوفهم بشأن الممارسات الصادرة عن المنظمة. وإن حرص المنظمة على التحقيق الفعلي للعدالة الإجرائية يجعلها تصمم النظم والطرق الكفيلة بالحصول على أصوات العاملين ومنحهم القدرة على الاختيار، ومن أمثلة النظم والطرق الكفيلة بالحصول على أصوات العاملين ومنحهم القدرة على الاختيار ما يلي:

- § اللجان.
- § برامج المقترحات.
- § برامج الإدارة بالمشاركة.
- § إجراءات الشكاوي.
- § سياسة الباب المفتوح.
- § ندوات الحوار مع أعضاء الإدارة العليا.

والعدالة الإجرائية تشتمل على جانبين هما:

1- **الجانب المادي**:

ويعبر عن مدى استخدام الإجراءات الرسمية العادلة في المنظمة، ومن هذه الإجراءات: الإجراءات المتعلقة بالأجور، والإجراءات المتعلقة بالتعامل مع الشكاوي والإجراءات المتعلقة بوضع معدلات الأداء وتقيمه، وإجراءات الترقية والتدريب والنقل. ويعكس هذا الجانب أهمية وضع مجموعة من القواعد الواجب إتباعها عند اتخاذ القرارات الخاصة بتوزيع المخرجات.

2- **الجانب الاجتماعي**:

وهو الاحترام الذي يُظهره صانع القرار لمستقبلي القرار، وذلك من خلال إخباره للعاملين بمسببات القرار وخطوات اتخاذه.

ومن المتوقع أن يؤدي وجود فجوة بين الإجراءات التنظيمية الموضوعية وبين الممارسات الخاصة بتطبيق تلك الإجراءات إلى تعميق إحساس العاملين بفجوة العدالة الإجرائية، إن مسؤولية تقليل هذه الفجوة تقع إلى حد كبير على عاتق المدير المباشر فبرغم كونه غير مسئول عن صياغة الإجراءات التنظيمية إلاّ أن الحقيقة تبقي أن هذا المدير هو المسئول عن وضع تلك الإجراءات موضع التنفيذ، وهذا هو مصدر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية أو عدم إحساسهم بها.

ويوجد علاقة ارتباط بين كل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات، وإحساس العاملين بعدالة التوزيع مرتبط إلى حد كبير بإحساسهم بأن قرارات التوزيع تمت طبقاً لطرق وقواعد إرشادية عادلة وموثوق بها، فعدالة الإجراءات تعكس إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات المتصلة بتوزيع النواتج.

وقد حدد (Leventhal, 1980) المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القالب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة، حيث أن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بمجموعة القواعد الإجرائية التالية:

أ- **قاعدة الاستئناف:**

بمعنى وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك. مثال ذلك أن يتمّ تعديل هيكل الأجور أو بعض بنوده في حالة ارتفاع الأسعار أو زيادة نسبة التضخّم في الدولة.

ب- **قاعدة الأخلاقية:**

أي أن يتمّ توزيع المصادر وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة.

ت- **قاعدة التمثيل:**

يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة. وتشير هذه القاعدة إلى أهمية مشاركة العاملين في صياغة اللوائح أو مناقشة القرارات التنظيمية التي يمكن أن تؤثر عليهم.

ث- **قاعدة عدم الانحياز**:

يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات. حيث أن تفضيل الصالح العام يمثل مرتكزاً مهماً من مرتكزات العدالة التنظيمية.

ج- **قاعدة الدقة**:

بناء القرارات على أساس معلومات صحيحة ودقيقة. وتعتبر الشفافية والإصلاح من المبادئ المهمة التي يجب تفعيلها إذا ما أرادت المنظمة تحقيق درجة عالية من العدالة.

ح- **قاعدة الانسجام**:

يجب أن تنسجم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد وفي كل الأوقات.

واقترح (Floger & Bies, 1989) مجموعة أخرى من الخصائص المميزة للإجراءات أهمها:

- اعتبار وتقدير وجهة نظر الموظف.
- تجنب التحيز الشخصي.
- تطبيق متناسق للمعايير على الجميع.
- إعطاء الموظف القدر المناسب من المعلومات المفسرة للقرار.

أما (Niehoff & Moorman, 1993) فقد حددا مكونات عدالة الإجراءات في ثبات ودقة الإجراءات، وصحتها وواقعيتها، وعدم التحيز في تطبيقها.

وبرغم الاختلاف الظاهري بين المجموعات السابقة من المعايير إلا أنها تؤكد حقيقة واحدة هي أن الاهتمام بتحديد الوسائل (عدالة الإجراءات) لا يقل أهمية عن تحديد النتائج (عدالة التوزيع)، وأن تحقيق واحدة منهما لا يُغني عن تحقيق الأخرى.

ثالثاً- عدالة التعاملات: Intersectional Justice

هناك عدة تعريفات لها نذكر منها:

- هي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات، وتتمثل في المعاملة بأدب واحترام من جانب الرئيس للمرؤوس والثقة والمصارحة بين الرئيس والمرؤوس، واهتمام الرئيس بمصالح الموظف.
- هي إدراك ومعرفة الموظف للإجراءات الرسمية ومدى تقبله لها بعد قيام المديرين بشرح وتوضيح هذه الإجراءات وكذلك تبرير الغرض منها.
- هي العلاقة التي يحتفظ بها الفرد مع مشرفه المباشر، بما يعكس الدرجة التي يشعر عندها الفرد بعدالة المعاملة الصادرة عن المنظمة ككل معه.

وتبرز أهمية المعاملة الشخصية التي يتلقاها العاملون عند تطبيق الإجراءات عليهم للعدالة التفاعلية، وإن إدراكات العاملين لعدالة التعاملات تتحدد بناء على أربع عوامل:

أ- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.

ب- مدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته وعدم استخدامه للخداع في تعامله مع العاملين.

ت- مدى احترام صاحب السلطة للعاملين.

ث- مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللباقة في تعامله مع العاملين.

وإن الطريقة التي يعامل بها الموظف عند تنفيذ إجراء تنظيمي معين يمكن أن يؤثر على إحساسه بالعدالة التنظيمية وعلى إحساسه بعدالة التعاملات العادلة بين الأشخاص، أو قد يؤثر كلاهما على الأحكام الخاصة بعدالة الإجراءات. ومن هذا المنطلق يمكن لعدالة التعاملات أن تعكس ما يلي:

1- إن عدالة التعاملات تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين.

2- إن عدالة التعاملات تعكس مقدار الاحترام ودماثة الخلق التي يبديها الرئيس المباشر عند إخطار الموظف بالكيفية التي اتخذ بها القرار.

3- إن عدالة التعاملات تعكس مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يعامل بها الفرد عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية في المنظمة أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات.

4- إن عدالة التعاملات تتعلق بجودة المعاملة بين الفرد ومتخذ القرار.

5- إن عدالة التعاملات تعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة.

وإن عدالة التعامل تحتوي على مكونين هما:

- **الحساسية الشخصية**: Interpersonal Sensitivity

وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين ومدى مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع العاملين لمشاعر العاملين وحفاظهم على كرامة العاملين.

- **التفسيرات أو المحاسبة الاجتماعية**: Explanations Or Social Accounting

وتعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والهامة والتي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية، بشان أي مكافآت أو مخرجات أو موارد غير مناسبة يتمّ توزيعها عليهم.

وطبقاً لهذا المفهوم يتوقع أن يشعر العاملون بعدم العدالة حين يخفق ممثلي التنظيم في تزويدهم بمبررات وتفسيرات واضحة للقرارات المتخذة، وكذلك عند إخفاق ممثلي التنظيم في معاملتهم على أساس من الاحترام والصراحة مع مراعاة حدود اللباقة والأدب.

ومما يجدر ذكره حول عدالة التعاملات، أن بعض الدراسات عالجت عدالة التعامل كجزء أو كأحد مكونات العدالة الإجرائية، ولكن العديد من الدراسات تناولت عدالة التعاملات كبعد مستقل من أبعاد العدالة التنظيمية.

رابعاً - العدالة التقييمية: Evaluational Justice

هي درجة شعور الموظف بنزاهة التقييم الإداري الصادر بحقه في الأداء والسلوك والعمل، مما يعزز رضاه عن نظم العمل واطمئنانه إزاء ترقيته ونموه الوظيفي وتقييم أداءه، وتؤدي العدالة التقييمية إلى:

1- تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم.

2- خلق القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة.

3- القدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية.

4- تصحيح الانحرافات وإقامة التصورات اللازمة، بشكل يكفل وجود استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند أعضاء المنتدى.

خامساً - العدالة الأخلاقية: Moral Justice

هي درجة شعور الموظف الإداري بالعدالة الإنسانية والأخلاقية المستقاة من منابع العقيدة والقيم الثقافية والحضارية في تفاعلها مع الأجواء السائدة في المنظمة، وتؤدي العدالة الأخلاقية إلى:

§ إبراز منظومة القيم الاجتماعية والدينية والأخلاقية.

§ تحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الايجابي.

المبحث الثالث

مبادئ العدالة التنظيمية وأهميتها وتأثيراتها

أولاً- مبادئ العدالة التنظيمية

ثانياً- أهمية العدالة التنظيمية

ثالثاً- التأثيرات الجوهرية لأبعاد العدالة التنظيمية

أولاً- مبادئ العدالة التنظيمية: Principles of Organizational Justice

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ العامة من أهم هذه المبادئ:

1- **مبدأ المساواة:**

ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.

2- **المبدأ الأخلاقي:**

ويتمثل في: الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص الصدق.

3- **مبدأ الدقة والتصحيح** :

يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة، وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.

4- **مبدأ الالتزام:**

بما هو عادل وخصوصاً المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقاً للمعايير والقوانين المطبقة.

5- **مبدأ المشاركة:**

أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات.

وقد اقترح العالم الفرنسي Henry Fayol مدخل مبادئ الإدارة، وقد اهتمّ هذا المدخل بصفة أساسية بوصف الممارسات الإدارية الناجحة للمديرين خاصة في مجال المنظمات الحكومية. وقد حدد Henry Fayol الوظائف الأساسية للمدير على أنها تشمل وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

إضافة إلى ذلك فقد حدد Henry Fayol مجموعة من المبادئ الإدارية المهمة التي يجب تطبيقها لضمان زيادة كفاءة العمل. وتعكس الدراسة المتأنية لتلك المبادئ الإدارية ارتباطها المباشر بالعدالة التنظيمية بكافة أبعادها، ويمكن بصفة عامة تقسيم تلك المبادئ حسب ارتباطها بأبعاد العدالة التنظيمية كما يلي:

1- **مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التوزيع**:

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة والتي تتضمن ما يلي:

1. **تقسيم العمل**: يجب تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل فرد التخصص في أداء وظيفة محددة، ويهدف تقسيم العمل إلى زيادة كفاءة العاملين، ويؤدي بشكل مباشر إلى التأثير على إنتاجيته ومن ثم مخرجاته التنظيمية.
2. **الأجر المناسب**: يجب أن تأخذ المنظمة في اعتبارها العديد من المتغيرات عند تحديد الأجر المناسب، ومن هذه المتغيرات: أسعار السلع والخدمات، ومستوى المعيشة، ومستوى الأرباح التي تحققه المنظمة. وبصفة عامة فإن الفرد لا بدّ أن يشعر أن الأجر الذي يحصل عليه يتناسب مع الجهد الذي يبذله وإلاّ زادت درجة إحساسه بعدم عدالة التوزيع.
3. **الترتيب**: لزيادة درجة الكفاءة والتنسيق يجب أن توضع كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لأداء وظيفة معينة قريبة من مكان استخدامها.

2- **مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة الإجراءات**:

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحديد الإجراءات التي تمّ الاعتماد عليها لتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة والتي تتضمن ما يلي:

1. **وحدة الهدف**: المنظمة كلها يجب أن تهدف إلى تحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح.
2. **المساواة**: كل العاملين لا بدّ أن تُطّبق عليهم نفس القوانين واللوائح بشكل عادل، ويؤدي عدم الالتزام بهذا المبدأ إلى تنامي شعور العاملين بعدم العدالة التنظيمية.
3. **السلطة والمسئولية**: السلطة هي حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين، وترتبط السلطة بالمسئولية. والمسئولية هي تحمّل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة (المحاسبة)، وبالتالي فإن من يحصل على سلطة لا بدّ أن يتحمّل المسئولية.
4. **تسلسل السلطة**: توزع السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة كل حسب اختصاصه، وغالباً ما تدفّق السلطة من أعلى إلى أسفل.
5. **الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية**: يجب أن تعمل المنظمة على الاحتفاظ بالعمال المتميزين، وتظهر أهمية هذا المبدأ خاصة مع تزايد معدلات التقلص التنظيمي واتجاه معظم الشركات إلى تقليل حجم العمالة.
6. **المركزية**: تركيز سلطة اتخاذ القرار في يد شخص أو مجموعة من الأفراد.

3- مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التعاملات:

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحديد الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في التعامل مع العاملين والتي تتضمن ما يلي:

1- **وحدة الأمر**: الموظف يتلقى أوامره من شخص واحد فقط (مديره المباشر).

2- **التأديب**: المنظمة الناجحة هي المنظمة التي تستطيع أن توحد جهود العاملين ومع ذلك فإن توقيع العقوبات يعتبر أمراً ضرورياً لضمان عقاب غير الملتزمين، بشرط أن تطبق تلك العقوبات على جميع المخالفين دون تفرقة وأن يطمئن العاملون إلى سلامة تلك الإجراءات.

3- **المبادرة:** لا بدّ من تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح التجديد والابتكار.

4- **المصلحة العامة:** الأولوية للصالح العام وليس للمصالح الفردية، ويمثل هذا المبدأ ركناً أساسياً من أركان العدالة التنظيمية، فشعور العاملين بتغليب المصالح الفردية على الصالح العام خاصة في مجال الاختيار والترقية وإنهاء خدمة العاملين يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية على اتجاهات وسلوكيات العاملين.

5- **روح الفريق:** يجب على الإدارة أن تنمي روح التعاون وروح الفريق بين العاملين.

وكما هو الحال بالنسبة للتداخلات المحتملة بين أبعاد العدالة التنظيمية، فإن المبادئ السابقة يمكن أن يمتد تأثير البعض منها إلى أكثر من بعد من أبعاد العدالة التنظيمية، ويظهر هذا واضحاً بالنسبة لمبادئ المصلحة العامة ووحدة الهدف والتأديب حيث إن تأثيرهم يمتد لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية. والجدول رقم (1) يوضح مبادئ العدالة التنظيمية.

الجدول رقم (1) مبادئ العدالة التنظيمية

مبادئ العدالة التنظيمية	
المبادئ العامة للعدالة التنظيمية	مبدأ المساواة المبدأ الأخلاقي مبدأ الدقة والتصحيح مبدأ الالتزام مبدأ المشاركة
مبادئ عدالة التوزيع	الترتيب الأجر المناسب تقسيم العمل
مبادئ عدالة الإجراءات	المركزية الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية تسلسل السلطة السلطة والمسئولية المساواة وحدة الهدف
مبادئ عدالة التعاملات	وحدة الأمر التأديب المبادرة المصلحة العامة روح الفريق

ثانياً- أهمية العدالة التنظيميّة:

تتضح أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية:

1. إنّ العدالة التنظيمية توضّح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وتعتبر العدالة التوزيعية في هذا الجانب بعداً هاماً من الأبعاد التي يتمّ عبرها تقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به في المنظمة.
2. إنّ العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكّن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية في هذا الجانب بعداً هاماً يتحدد في ضوئها نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية، وكيفية الأداء لبلوغ الأهداف المطلوبة في المنظمة، وكيفية حل المشكلات المترتبة.
3. إنّ العدالة التنظيمية تسلّط الكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وبالتالي بناء تصورات خاصة ضمن بعد العدالة في التعاملات حول السياقات والمعاملات والعلاقات التنظيمية والإنسانية والاجتماعية، والتعامل معها من خلال ما تعكسه من حالات التجاوب ودرجات التفاعل التنظيمية.
4. تنعكس العدالة التنظيمية سلوكياً على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي.
5. إنّ العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، وخلق القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، والقدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية وتصحيح الانحرافات وإقامة التصورات اللازمة بشكل يكفل وجود استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند أعضاء المنظمة.
6. إنّ العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الايجابي.

إن هذه الأهمية للعدالة التنظيمية بمختلف أبعادها، تشكل ضابطاً توازنياً بالنسبة للمنظمة على صعيد السلوك الإداري والسلوك الإنساني، بشكل يجسّد مبادئ العدالة. حيث أن الموظفين ضمن منظماتهم يتعاملون مع الجوانب الأساسية المتعلقة بتطبيق القواعد وممارسة السلطة والتعامل مع المواقف، حينما تأخذ العدالة التنظيمية مجراها دون تمييز على أساس شعور كل واحد من هؤلاء الموظفين بالمساواة وتطابق الجهود مع الحاجات والرغبات وإعطاؤهم فرصاً متماثلة للنجاح ودعم توقعاتهم المشروعة والتعامل مع قيمهم وما يؤدي إلى تقدمهم وزيادة أدائهم.

وتبرز أهمية العدالة التنظيمية عندما تضّر الأفعال أو القرارات الصادرة عن المنظمة بمصالح بعض الأفراد أو الجماعات العامة بالمنظمة، حيث يتعاظم تأثير عدم العدالة التنظيمية كلما زادت مشاعر الظلم لدى العاملين. وقد أكدت العديد من الدراسات خطورة عدم توافر كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية من حيث تأثيرها على بعض المتغيرات التنظيمية، وذلك على النحو التالي:

أ- بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية:

فقد توصلت الدراسات إلى أن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل:

- نقص الرضا الوظيفي.
- انخفاض الولاء التنظيمي.
- انخفاض الرضا عن الأجر.
- زيادة الضغوط الوظيفية والتوتر المهني.
- انخفاض جودة العمل.
- نقص التعاون مع زملاء العمل.
- انخفاض كمية الأداء الوظيفي.
- زيادة السرقة والتخريب في مكان العمل.

ب- **بالنسبة لبعد العدالة الإجرائية:**

فقد توصلت الدراسات إلى أن الإجراءات الرسمية غير العادلة ترتبط بالعديد من التتابعات السلبية مثل:

- صناعة قرارات غير عادلة.
- فقدان الثقة بالزملاء والرؤساء.
- سوء عملية اختيار الموظفين.
- غياب الولاء التنظيمي.
- انخفاض الرضا الوظيفي.
- ضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- زيادة النزوع لترك العمل.

ت- **بالنسبة لبعد عدالة التعامل** (عند معالجته كبعد مستقل عن العدالة الإجرائية):

فقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن عدم مراعاة الحساسيّة الشخصية (المكوّن الأول لعدالة التعامل) يترتب عليه نشأة الصراعات التنظيمية، وزيادة الاتجاهات السلبية نحو المنظمة والعمل، وضعف الأداء الوظيفي، وزيادة الضغوط الوظيفية.

كما أكّدت العديد من الدراسات على أن التوزيعات غير المناسبة يتمّ استقبالها بشكل أفضل من العاملين عند تقديم تفسيرات منطقية لها من قبل المنظمة (المكوّن الثاني لعدالة التعاملات).

ثالثاً- التأثيرات الجوهرية لأبعاد العدالة التنظيمية:

هناك نموذجان يشرحان التأثيرات الجوهرية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية باعتبار عدالة التعامل جزءاً من العدالة الإجرائية) في ردود فعل العاملين داخل المنظمة. والنموذجان هما:

1- **النموذج ثنائي العوامل**: Tow – Factor Model

صمّم هذا النموذج كل من (Folger & Konovsky, 1989) ويفترض هذا النموذج أن العدالة الإجرائية ترتبط بقوة أكبر مع التقييمات الأكثر عمومية وشمولية مثل عدالة النظام القضائي، في حين أن العدالة التوزيعية ترتبط بقوة أكبر مع التقييمات على المستوى الشخصي مثل رضا المحكوم عليهم في القضايا الخاصة بهم.

وحصل النموذج ثنائي العوامل على التأييد التطبيقي في العديد من الدراسات، حيث توصلت هذه الدراسات إلى أن العدالة التوزيعية هي محدّد أكثر أهمية للتقييمات على المستوى الشخصي مثل:

الرضا الوظيفي، والرضا عن الآجر وذلك بالمقارنة بالعدالة الإجرائية، في حين أن العدالة الإجرائية هي محدّد أكثر أهمية للتقييمات على المستوى التنظيمي مثل: الانتماء التنظيمي، والثقة في الإدارة، والنزوع لترك العمل.

2- **النموذج الإضافي**: Additive Model

صمّم هذا النموذج كل من (Thibaut & Walker, 1975) ، ويفترض هذا النموذج أن كل بعد من بعدي العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية) له تأثيراته في التقييمات على المستوى الشخصي، والتقييمات على المستوى التنظيمي على حدة. وقد أكدت العديد من الدراسات على أن هذا النموذج هو الأكثر ملائمة لقضايا العدالة في المنظمات.

الخلاصة:

تمّ تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على الشكل التالي:

ففي المبحث الأول:

تناول المؤلف بشكل مبسط الجذور الفلسفية والاجتماعية لمصطلح العدالة، ثم تمّ شرح نظرية المساواة التي نادى بها (Adams, 1963) والتي تعتبر الأساس لمفهوم العدالة التنظيمية، ثم تمّ عرض مفهوم العدالة التنظيمية وبعدها تمّ تقديم بعض التعريفات للعدالة التنظيمية.

وفي المبحث الثاني:

تمّ العرض التفصيلي لأبعاد العدالة التنظيمية الخمسة وهي: (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات، والعدالة التقييمية، والعدالة الأخلاقية)، مع توضيح مكونات كل بعد من هذه الأبعاد الخمسة.

وفي المبحث الثالث:

تمّ عرض مجموعة المبادئ المرتبطة بكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية، ثم تمّ بيان أهمية كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية، ومدى خطورة عدم توافر كل بعد من هذه الأبعاد. وأخيراً قام المؤلف بعرض النموذجين الذين يشرحان التأثيرات الجوهرية لأبعاد العدالة التنظيمية، والنموذجان هما: النموذج ثنائي العوامل، والنموذج الإضافي.

الفصل الثاني

نظريات العدالة التنظيمية

المبحث الأول: نظريات العدالة التوزيعية

المبحث الثاني: نظريات العدالة الإجرائية وعدالة التعاملات

المبحث الأول

نظريات العدالة التوزيعية

أولاً- نظرية العدالة

ثانياً- نظرية التبادل الاجتماعي

ثالثاً- نظرية حساسية العدالة

رابعاً- نظرية الحرمان النسبي

خامساً- نظرية تقييم العدالة

سادساً- نظرية دافعية العدالة

سابعاً- نظرية تفضيل التوزيع

نظريات العدالة التنظيمية:

يوجد العديد من النظريات التي تناولت العدالة التنظيمية، وسنقوم بشرح تفصيلي لبعض هذه النظريات كما يلي:

أولاً- نظرية العدالة: (Equity Theory: Adams, 1963, 1965)

استخدم (Adams, 1963) نظرية التنافر أو اللانسجام الإدراكي Cognitive Dissonance Theory والتي صممها (Festinger, 1957) كأساس لنظرية العدالة، حيث تؤكد نظرية التنافر الإدراكي على أن الفرد يعاني من اللانسجام الإدراكي عندما تخرج الأحداث عن نطاق توقعاته. وتمثل نظرية العدالة الجذور التاريخية للعدالة التنظيمية. وقد بنى (Adams, 1965) هذه النظرية على الفرضين التاليين:

- إن الأفراد دائماً ما يكونوا في حالة مستمرة وغير منتهية من المقارنات الاجتماعية مع الجماعات المرجعية. أي أن الفرد يقيس بشكل مستمر نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة مع مقارنة هذه النسبة بالنسبة الخاصة بالشخص المرجعي.
- إن الفرد مدفوع أساساً بواسطة مدركات عدم العدالة، وبعبارة أخرى فإن الاستجابات لظروف عدم العدالة أكثر ديناميكية من الاستجابات لظروف العدالة، حيث تخلق ظروف عدم العدالة نوعين مختلفين من ردود الفعل الاجتماعي هما:

  * الغضب: وذلك إذا أدرك الفرد أن مدخلاته تفوق مخرجاته، أو نسبة مخرجاته إلى مدخلاته تقل عن النسبة الخاصة بالشخص المرجعي.

  * الشعور بالذنب: وذلك إذا أدرك الفرد أن مخرجاته تفوق مدخلاته بدرجة كبيرة، أو نسبة مخرجاته إلى مدخلاته تفوق النسبة الخاصة بالشخص المرجعي.

ثانياً- نظرية التبادل الاجتماعي: (Social Exchange Theory: Blau, 1964)

وضع Blau هذه النظرية بالاعتماد على الفرضين التاليين:

أ- طالما أن الإنسان هو مخلوق اجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده، لذا فإن البشر في حالة تفاعل أو تبادل اجتماعي مستمر. فإذا نظرنا لعلاقة التبادل الاجتماعي في شكلها البسيط بين طرفين نجد أنها علاقة أخذ وعطاء متبادل. وبعبارة أخرى فإن الطرف الأول يحصل على فوائد من الطرف الآخر (مخرجات الطرف الأول) مقابل التزامات يتمّ تقديمها للطرف الآخر (مدخلات الطرف الأول). وبناء على ذلك فإن كل طرف يقارن مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة أو عدم عدالة التبادل الاجتماعي، وإن فكرة التبادل الاجتماعي توجد في جميع مجالات الحياة وليس العمل فقط.

ب- عندما يدرك الفرد عدم العدالة فإنه يكون مدفوعاً للقيام بعمل ما يساعده على إدراك العدالة في الموقف، أما إذا كان الفرد في حالة عدالة فإنه يكون في وضع استقرار من زاوية التبادل الاجتماعي وليس مدفوعاً لأي عمل لأنه يشعر بالرضا.

ثالثاً- نظرية حساسية العدالة: (Equity Sensitivity Theory: Huseman, et. al., 1987)

وفقاً لهذه النظرية يمكن تصنيف الأفراد إلى ثلاثة فئات من زاوية الحساسية للعدالة كما مبينة في الشكل رقم (3)، حيث تستجيب كل فئة لمدركات العدالة التوزيعية بشكل مختلف وهذه الفئات هي:

§ **الشخص الحساس للعدالة:** Equity Sensitive Person

وهو الشخص الذي يخضع في تقييمه لافتراضات نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي، حيث يسعى هذا الشخص باستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي فإذا أدرك هذا الشخص ظروف عدم العدالة فإنه يتحرك في أحد اتجاهين:

الاتجاه الأول: زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب.

الاتجاه الثاني: تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب.

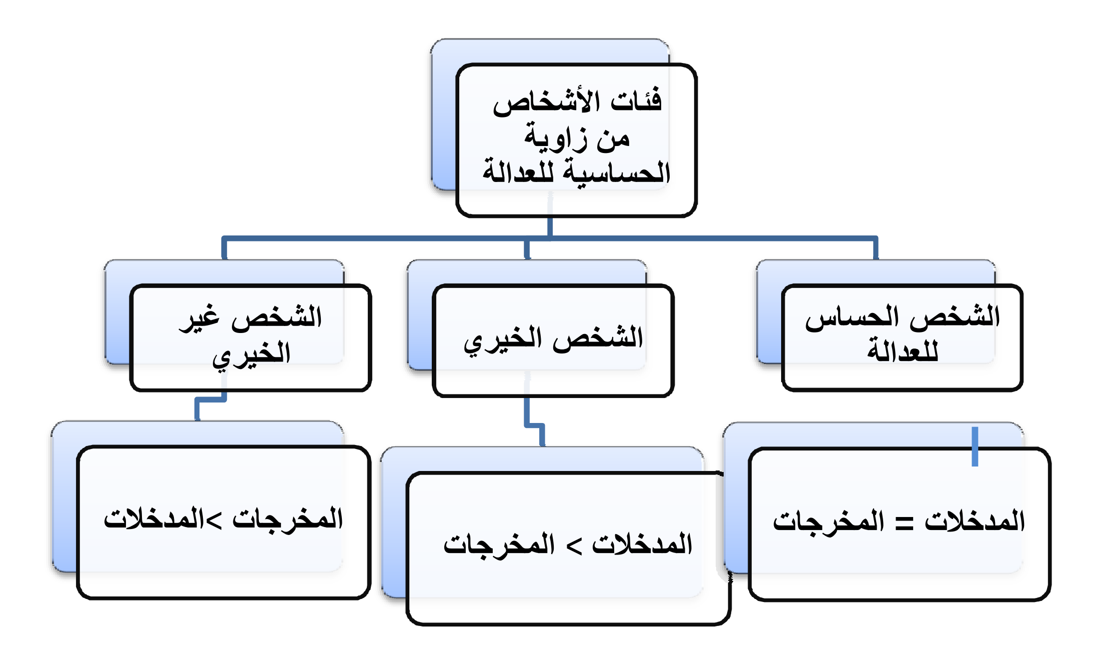
§ **الشخص الخيري:** Benevolent Person

هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، وهذا الشخص يسعى دائماً لتقديم المزيد من الالتزامات للغير بحيث تفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي.

§ **الشخص غير الخيري:** Entitled Person

وهو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، وهذا الشخص يسعى دائماً للحصول على الفوائد من الغير بحيث تفوق ما يقدمه لهم من التزامات في علاقات التبادل الاجتماعي.

الشكل رقم (3) تصنيف الأفراد من زاوية الحساسية للعدالة التنظيمية



رابعاً- نظرية الحرمان النسبي: (Relative Deprivation Theory: Crosby, 1984; Martin, 1981, 1993)

قرر(Martin, 1981) أن نظرية الحرمان النسبي تتشابه مع نظرية العدالة (Adams, 1963, 1965) من زاوية أن كلتا النظريتين تفترضان قيام الفرد بشكل مستمر بقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مدركاته المدركة مع مقارنة هذه النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية، حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عدم العدالة في توزيع المكافآت.

وبرغم ذلك فقد أشارت دراسة (Crosby, 1984) إلى أن نظرية العدالة تمثل أحد محوري نظرية الحرمان النسبي، حيث قام Crosby بالتمييز بين نوعين أساسيين للحرمان النسبي هما:

أ- **الحرمان الذاتي الفردي**: Individual Egocentric Deprivation

والذي يعتمد على المقارنات الفردية بين الأفراد، وتعبّر نظرية العدالة عن هذا الحرمان النسبي.

ب- **الحرمان الجماعي**: Group based Fraternal Deprivation

والذي يعتمد على المقارنات بين الجماعات، ويركز هذا النوع على عدم التساوي الدائم بين الجماعات المختلفة بالاعتماد على مؤشرات توزيعية متعددة مثل:

- نسبة المديرين إلى العاملين في كل جماعة.
- نسبة الذكور إلى الإناث في كل جماعة.
- نصيب كل جماعة من الموارد المختلفة.

وبناء على هذه المؤشرات يبني كل فرد معتقدات بشأن عدالة أو عدم عدالة التوزيعات التي تحصل عليها الجماعة التي ينتمي إليها.

وقد أشارت دراسة (Martin, 1993) إلى أنه تحت ظروف معينة فإن أعضاء الجماعة المحرومة أو الأقل قدراً – خاصة هؤلاء الذين لا تتناسب طريقة تفكيرهم وطموحهم مع مراكزهم الاجتماعية المنخفضة- سوف يقارنون أنفسهم مع أعضاء الجماعات الأعلى في المنزلة، لذا فإن نتائج المقارنة الاجتماعية غالباً ما تكون غير مرضية أو غير عادلة، والمحصلة هي زيادة الحرمان الجماعي.

خامساً- نظرية تقييم العدالة: (Justice Judgment Theory: Leventhal, 1976, 1980):

يرى (Leventhal, 1976) أن مدركات التابعين للعدالة التوزيعية هي دالة في قرارات القادة أو تقييم القادة لدرجة العدالة التوزيعية التي يجب إحداثها، حيث قد يرى القادة ألاّ تكون هناك عدالة توزيعية تامة على أساس أن الضغط البسيط الناتج عن نقص مدركات العدالة التوزيعية قد يدفع التابعين لبذل الجهد. وقد ناقش (Leventhal, 1980) ثلاثة قواعد أو مبادئ رئيسية تحدد عدالة المخرجات كما هي موضحة بالشكل رقم (4):

أ- قاعدة الإسهامات أو الجهد: Contributions Rule

وتهدف قرارات التوزيع هنا إلى تحقيق مستويات إنتاجية مرتفعة.

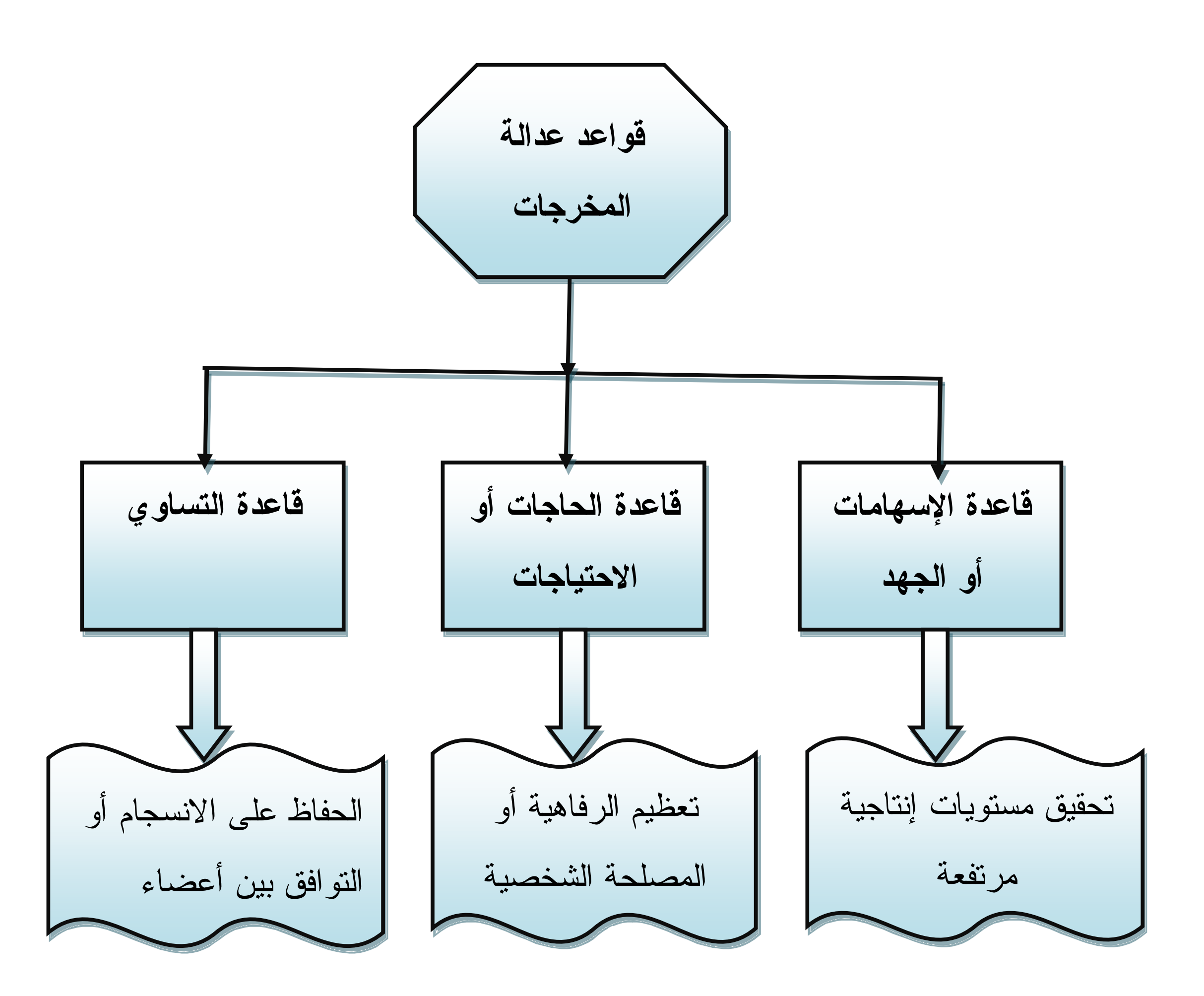
ب- قاعدة الحاجات أو الاحتياجات: Needs Rule

وتهدف قرارات التوزيع هنا إلى تعظيم الرفاهية أو المصلحة الشخصية.

ت- قاعدة التساوي: Equality Rule

وتهدف قرارات التوزيع هنا إلى الحفاظ على الانسجام أو التوافق بين أعضاء الجماعة أو المجتمع.

الشكل رقم (4) قواعد عدالة المخرجات



سادساً- نظرية دافعية العدالة: (Justice Motive Theory: Lerner, 1977, 1982):

يقترح (Lerner, 1977) على خلاف أراء (Leventhal, 1976) أن تعظيم مدركات التابعين للعدالة التوزيعية هو الكفيل بخفض درجات الضغط التي يتعرضون إليها ومن ثم دفعهم لبذل المزيد من الجهد.

وقد طوّر (Lerner, 1982) أربع طرق لتوزيع المخرجات أو المكافآت هي:

أ- التوزيع التنافسي بالاعتماد على نتائج الأداء. Competition Allocation

ب- التوزيع المتوازن بالاعتماد على الإسهامات. Stable Allocation

ت- التوزيع المتساوي بغض النظر عن النتائج أو الإسهامات. Equal Allocation

ث- التوزيع الماركسي بالاعتماد على الاحتياجات. Marxian Allocation

سابعاً- نظرية تفضيل التوزيع: (Allocation Preference Theory: (Leventhal et al., 1980):

تعد هذه النظرية نتيجة لنظرية تقييم العدالة (Leventhal, 1976) إن نظرية تفضيل التوزيع ترتبط بالعدالة الإجرائية أكثر من ارتباطها بالعدالة التوزيعية، وتؤكد هذه النظرية على أن إجراءات توزيع المخرجات أو المكافآت سوف تكون إيجابية (يؤيدها أو يفضلها الأفراد) إذا كان من شأنها تحقيق أهدافهم، ومن هذه الأهداف شعورهم بالعدالة بصفة عامة.

وقد حددت نظرية تفضيل التوزيع سبعة مكونات للإجراءات التوزيعية التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق العدالة، وهذه المكونات هي:

أ- الاختيار الجيد لمراكز صناعة القرار.

ب- تعريف هيكل عملية صناعة القرار.

ت- تحديد القواعد الأساسية اللازمة لتقييم وجهات نظر مستقبلي المخرجات أو المكافآت (العاملين).

ث- تحديد أدوات وقائية لعرض ومراقبة سلوكيات كل من القائمين بتوزيع المخرجات أو المكافآت والمستقبلين لها.

ج- جمع المعلومات عن ردود فعل العاملين.

ح- وضع الإجراءات التي تكفل تخفيض عدم رضا العاملين عن التوزيعات.

خ- وضع الآليات اللازمة لتغيير الإجراءات التوزيعية إذا اتضح عدم عدالتها.

كما طوّرت نظرية تفضيل التوزيع ست قواعد لتقييم عدالة الإجراءات التوزيعية حيث أن الإجراء العادل يجب أن يتسم بما يلي:

- الثبات.
- عدم التحيّز.
- الدقة أو الانضباط.
- القابلية للتصحيح في حال وجود خطأ.
- توضـــيح اهتمامات جميع الأطراف.
- التوافق مع المعايير الفردية أو الجماعية للقيم والأخلاق.

المبحث الثاني

نظريات العدالة الإجرائية وعدالة التعاملات

أولاً- نظرية النماذج

ثانياً- النظرية التقليدية للمدركات المرجعية

ثالثاً- نظرية المدركات المرجعية المعدّلة

رابعاً- نظرية المحاسبة أو المسؤولية الأخلاقية

أولاً- نظرية النماذج: (Models Theory: Lind & Tyler., 1988, 1992)

طوّر (Lind & Tyler) ثلاثة نماذج لشرح العدالة الإجرائية ببعديها (الإجراءات الرسمية، وعدالة التعامل)، وفيما يلي شرح لهذه النماذج الثلاثة:

أ- **نموذج المصلحة الذاتية**: Self-Interest Models

يطلق على هذا النموذج أيضاً مسمى (منظور الوسائل أو الأدوات) Instrumental Perspective حيث يقترح هذا النموذج ما يلي:

- إن الإجراءات تستخدم كوسائل أو أدوات لتحقيق التوزيعات العادلة.
- عندما يعمل الفرد بفرده فإنه يبحث عن التحكم في القرار (القدرة على الاختيار) لأنه مهتمّ بتعظيم مصلحته الذاتية في شكل المخرجات أو المكافآت التي يحصل عليها إما عندما يحتاج الفرد لأن يتعاون مع الآخرين في الجماعة لتحقيق المخرجات أو النتائج، فإن الاهتمام يتحرك من التركيز على التحكم في القرار إلى التحكم في العملية (القدرة على التعبير عن الرأي) لأن ما يهم الفرد هو الشعور بأن رأيه له صدى كآراء الآخرين.

ب- **نموذج القيم الجماعية**: Group-Value Model

تمّ تطوير هذا النموذج بالاعتماد على مفاهيم التماثل الجماعي Group Identification، حيث يفسر هذا النموذج تأثيرات التعبير عن القيم الجماعية في مرحلة ما قبل صدور القرارات. ويؤكد هذا النموذج على أن التماثل مع الجماعة وإجراءات الجماعة يتحكمان في أداء الجماعة، فإذا نظر أعضاء الجماعة للإجراءات على أنها عادلة – أي أنها تسمح لهم بالتعبير عن آرائهم أو تمكنهم من المشاركة في عمليات الجماعة – فإنهم يعظمون من قيمة عضويتهم في الجماعة، وحتى إذا كان التعبير عن الرأي لا يؤدي إلى الحصول على النتائج أو التوزيعات المرغوبة، فإنه يدعم من مدركات العدالة

الإجرائية لأن وظيفة التعبير عن القيم تعزز قيمة المشاركة الجماعية والانتماء إلى الجماعة.

ت- نموذج علاقات السلطة في الجماعات: Relational Model of Authority in Groups

يناقش هذا النموذج ثلاثة مفاهيم مرتبطة بعلاقات السلطة وتؤثر في مدركات المرؤوسين للعدالة الإجرائية، وهذه المفاهيم هي:

- الثقة في السلطة: Trust

وتقاس في شكل درجة عدالة وأخلاقيات القائد كحامل للسلطة، فإذا كان القائد يتصرف بعدالة ويأخذ في الاعتبار حاجات ووجهات نظر المرؤوسين، فإنه سيصبح موثوق فيه من جانبهم، حيث إن الثقة تعكس معتقدات المرؤوسين لنوايا القائد.

- الحياد: Neutrality

ويتمّ الحكم على حياد القائد من خلال اتخاذه لقرارات غير متحيزة بالاعتماد على الحقائق، وعدم التفرقة بين المرؤوسين في المعاملة.

- المكانة أو السمعة الحسنة للقائد: Standing

وتعتمد على التاريخ السابق للقائد مع نفس الجماعة أو الجماعات الأخرى بجانب الواقع الحالي، حيث ترتفع مكانة القائد كلما عامل المرؤوسين باهتمام وأدب مع احترام حقوقهم.

ثانياً- النظرية التقليدية للمدركات المرجعية: (The Original Theory Of Reference Cognitions: Folger, 1987)

تصوّر هذه النظرية نموذجاً ثنائي العوامل:

- عوامل ترتبط بالمخرجات (النتائج).
- عوامل ترتبط بالإجراءات (العمليات المستخدمة في توزيع المخرجات).

وإن العنصر الأساسي في هذه النظرية هو التفكير التصوري بشأن المخرجات أو الإجراءات المرجعية، ومن أجل الوصول إلى معايير لتقييم المخرجات والإجراءات الفعلية، فإنه يجب على الفرد القيام بإجراءات مماثلة أو محاكاة عقلية أي تفكير تصوري لكل من المخرجات المرجعية والإجراءات المرجعية (ما الذي يجب أن تكون عليه المخرجات والإجراءات؟).

وقد استخدام Folger مصطلح التبرير في هذه النظرية، وذلك للإشارة إلى الأسباب أو الأعذار التي تقدمها المنظمة للفرد بشأن استخدام إجراءات معينة للقيام بأفعال معينة، لذا فإن التبرير قد يكون قوياً أو ضعيفاً بالاعتماد على منطقيته أو مدى اقتناع الفرد به.

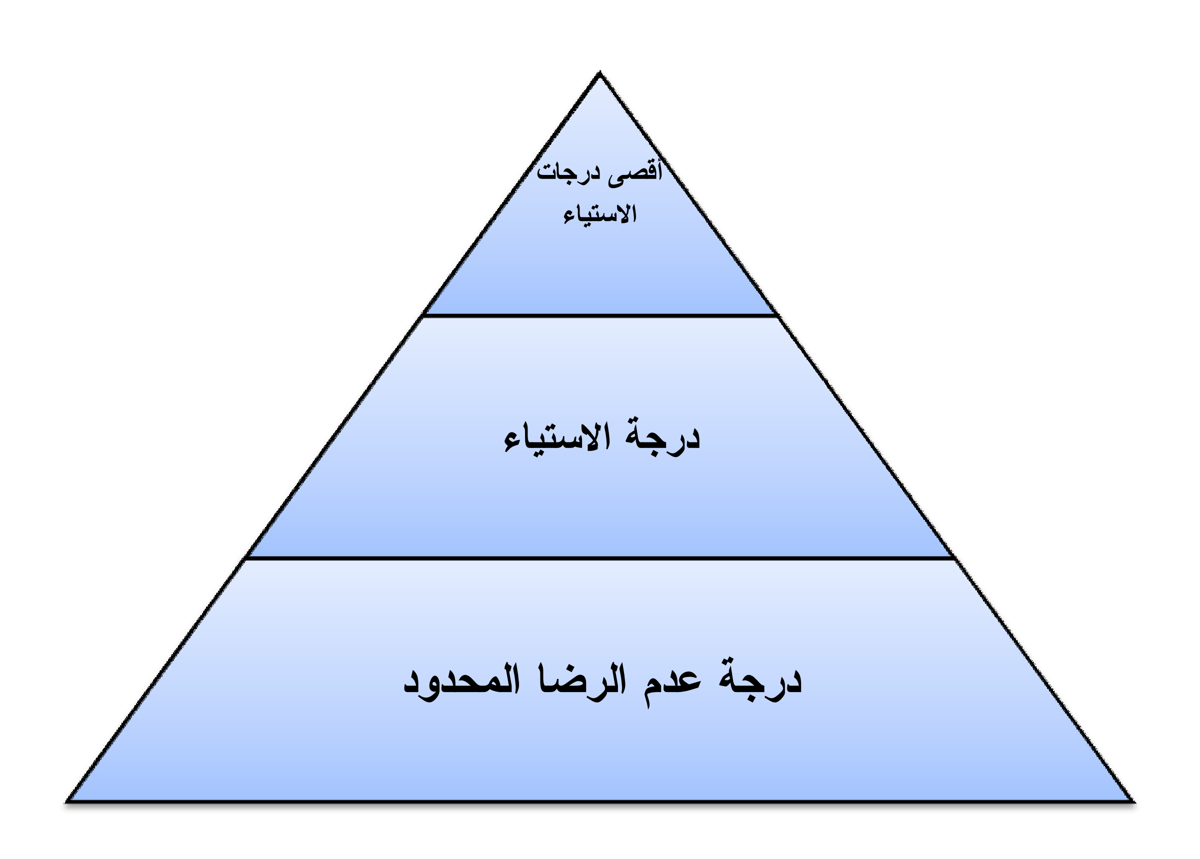
وبناء على ذلك تصنف هذه النظرية مدركات عدم العدالة التنظيمية إلى ثلاث درجات بالاعتماد على شدّتها كما هي موضحة بالشكل رقم (5)، حيث أنه كلما ارتفعت الدرجة زادت مدركات عدم العدالة التنظيمية وذلك على النحو التالي:

أ- **الدرجة الأولى** (درجة عدم الرضا المحدود): وذلك في حالة زيادة المخرجات المرجعية عن المخرجات الفعلية، مع وجود تبرير قوي من جانب المنظمة عن الإجراءات المستخدمة.

ب- **الدرجة الثانية** (درجة الاستياء): وذلك في حالة زيادة المخرجات المرجعية عن المخرجات الفعلية، مع وجود تبرير ضعيف من جانب المنظمة عن الإجراءات المستخدمة.

ت- **الدرجة الثالثة** (أقصى درجات الاستياء): وذلك في حالة زيادة المخرجات الفعلية عن المخرجات المرجعية، مع ضعف التبرير التنظيمي عن الإجراءات المستخدمة، ونقص احتمال الحصول على المخرجات المرجعية أو المرغوبة في المستقبل.

الشكل رقم (5) درجات عدم العدالة التنظيمي



ثالثاً- نظرية المدركات المرجعية المعدّلة: (The Revised Version Of Reference Cognitions Theory: Folger, 1993)

نشأت هذه النظرية نتيجة التطورات التي حدثت في مفاهيم عدالة التعامل، حيث تشير هذه النظرية إلى أن عملية صناعة القرار تتضمن عناصر من كل من العدالة الإجرائية وعدالة التعامل. إنّ عناصر العدالة الإجرائية (التحكم في العملية، والتحكم في القرار) تحدث قبل وأثناء صناعة القرار. أما عناصر عدالة التعامل (الحساسية الشخصية، والتفسيرات) فتحدث بعد صناعة القرار، وبناء على ذلك فعناصر عدالة التعامل تحدث في وقت مختلف عن عناصر العدالة الإجرائية. كما قررت هذه النظرية أربعة مبادئ لازمة لتحقيق عدالة التعامل وهي:

الأمانة - الكياسة أو المجاملة - احترام حقوق الغير - التغذية المرتدة العكسية.

ويشير Folger بالاعتماد على نتائج الدراسات التي توصل إليها أن شعور الفرد بعدم العدالة التنظيمية ينتج عن التفاعل بين المخرجات غير العادلة والعمليات غير العادلة، حيث يرى أن نظرية المدركات المرجعية المعدلة هي محاولة جادة للوصول إلى نموذج للالتزامات المتبادلة بين المنظمة والفرد.

فتنفيذ المنظمة لالتزاماتها المادية والسيكولوجية تجاه الفرد هو الكفيل بإدراكه للعدالة التنظيمية، ويؤدي ذلك لقيام الفرد برد الجميل للمنظمة من خلال ممارسة كافة أشكال السلوكيات البناءة، وتشمل التزامات المنظمة ما يلي:

- معاملة الفرد بعدالة فيما يتعلق بتوزيع الأجور والمزايا والمكافآت والموارد.
- معاملة الفرد بعدالة فيما يتعلق بتنفيذ السياسات والإجراءات المختلفة.
- الالتزامات الخلقية والمعنوية وتعني معاملة الفرد باحترام، وهذه الالتزامات هامة لأنها تحمل رسالة من المنظمة إلى الفرد بشأن احترام أدميته.

رابعاً- نظرية المحاسبة أو المسؤولية الأخلاقية: (Moral Accountability Theory: Folger& Cropanzano, 1998)

تقرر هذه النظرية أن عوامل الإمكانية أو القدرة Could / Would Factors وعوامل الوجوب Should Factors يحددان بالترتيب سمات الاستطاعة Feasibility Aspects والسمات الأخلاقية Moral Aspects للمحاسبة أو المسؤولية عن العدالة.

وعند تحليل أي تصرف أو سلوك إداري من منظور العدالة التنظيمية لتقييم درجة عدالته، فإنه يتمّ النظر إلى:

- عوامل الإمكانية أو القدرة:

  هل هناك بدائل أخرى ؟ وهل تمّ اختيار هذا التصرف بصفة خاصة؟

- عوامل الوجوب:

  هل هذا التصرف أخلاقي أم غير أخلاقي؟

إن عامل الإمكانية يمثل شرط أساسي، ولكنه لا يكفي بمفرده للمحاسبة أو المسؤولية الأخلاقية للمنظمة عن تصرفاتها للعاملين، بل لا بدّ من تقييم المعتقدات الأخلاقية السائدة أيضاً.

ويعتبر(Folger& Cropanzano) نظرية المحاسبة أو المسؤولية الأخلاقية نظرية عامة لأنها اشتملت على العديد من نظريات العدالة السابقة مثل: نظرية العدالة (Adams, 1963, 1965)، ونموذج القيم الجماعية (Lind & Tyler., 1988) ونموذج علاقات السلطة في الجماعات (Lind & Tyler., 1992) ونظرية المدركات المرجعية التقليدية والمعدلة (Folger , 1987 , 1993)، وغيرها من النظريات الأخرى.

فالبنسبة لنظرية العدالة، فقد انتقد (Folger & Cropanzano) هذه النظرية من زاوية أنها لم توضح بشكل كاف محددات الاستجابات للحرمان غير العادل، وقد قاد هذا إلى الغموض في تفسير النظرية من زاوية محاولة الأفراد أحياناً مواجهة ظروف عدم العدالة من خلال تغيير المخرجات وليس من خلال تغيير المدخلات، أما نظرية المحاسبة أو المسؤولية الأخلاقية فركزت على اختبار العوامل التي تحدد المسئول عن ظروف عدم العدالة.

وبالنسبة لنموذجي القيم الجماعية وعلاقات السلطة، فقد استخدمت نظرية المحاسبة أو المسؤولية الأخلاقية مصطلح النوايا للتعبير عن هذين النموذجين، فعندما يفشل القائد عن نيّة أو قصد في تحقيق المكونات الثلاثة للعلاقات (الثقة، والحياد، والمكانة أو السمعة)، فإنه يكون قد انتهك عامل الإمكانية الخاص بالمحاسبة أو المسؤولية الأخلاقية عن العدالة التنظيمية.

وقام كل من (Folger & Cropanzano) بالمقارنة بين نظرية المحاسبة أو المسؤولية الأخلاقية ونظرية المدركات المرجعية، وذلك على النحو التالي:

أ- ركّزت نظرية المدركات المرجعية على عمليات المقارنات الاجتماعية، أما نظرية المحاسبة أو المسؤولية الأخلاقية فتركّز على ما الذي كان من الممكن فعله من منظور البدائل، وما الذي كان من الواجب فعله من منظور الأخلاق.

ب- إن نظرية المدركات المرجعية تصلح للتطبيق على مستوى البيئة الجماعية الصغيرة داخل المنظمة، أما نظرية المحاسبة أو المسؤولية الأخلاقية فتركّز على عضوية الفرد في المجتمع ككل وما يكتسبه من معتقدات أخلاقية، ومن ثم فإنها يمكن أن تستخدم في تفسير الظواهر أو الأزمات الأخلاقية العالمية.

الخلاصة:

تمّ تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين على الشكل التالي:

ففي المبحث الأول:

قام المؤلف بشرح أهم النظريات التي تناولت العدالة التوزيعية، مبيناً أهم ما تطرقت إليه هذه النظريات من حيث الفروض والقواعد والمبادئ والعناصر والنماذج وهذه النظريات هي:

1- نظرية العدالة
2- نظرية التبادل الاجتماعي
3- نظرية حساسية العدالة
4- نظرية الحرمان النسبي
5- نظرية تقييم العدالة
6- نظرية دافعية العدالة
7- نظرية تفضيل التوزيع

وفي المبحث الثاني:

تناول المؤلف أهم النظريات التي تحدثت عن العدالة التنظيمية ببعديها (العدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات)، موضحاً أهم ما تعرّضت له هذه النظريات من الفروض والمبادئ المتعلقة بالعدالة الإجرائية وعدالة التعاملات، وهذه النظريات هي:

1- نظرية النماذج
2- النظرية التقليدية للمدركات المرجعية
3- نظرية المدركات المرجعية المعدّلة
4- نظرية المحاسبة أو المسؤولية الأخلاقية

الفصل الثالث

العدالة التنظيمية بين المداخل الإدارية
وأثر العوامل البيئية عليها

المبحث الأول: العدالة التنظيمية بين المداخل الإدارية

المبحث الثاني: العوامل البيئية و أثرها على العدالة التنظيمية

المبحث الأول

العدالة التنظيمية بين المداخل الإدارية

أولاً- العدالة التنظيمية في مدخل الإدارة الكلاسيكية

ثانياً- العدالة التنظيمية في مدخل العلاقات الإنسانية

ثالثاً- العدالة التنظيمية في مدخل النظم المفتوحة

العدالة التنظيمية بين المداخل الإدارية المختلفة:

أولاً- العدالة التنظيمية في مدخل الإدارة الكلاسيكية:

تقوم الإدارة الكلاسيكية على مجموعة من الافتراضات الأساسية أهمها:

1. الإنسان كائن اقتصادي رشيد.
2. الإنسان يسعى إلى تعظيم العائد المادي.
3. الإنسان ينفذ ولا يشارك في القرارات.

وينظر روّاد المدرسة الكلاسيكية إلى العدالة التنظيمية على أنها عدالة معيارية Normative أي تصف الوضع الأمثل من خلال تحديد مجموعة من المبادئ العامة القابلة للتطبيق التي يتمّ من خلالها تحقيق العادلة. وقد تمّ توجيه مجموعة من الانتقادات إلى الرؤية الكلاسيكية للعدالة من أهم هذه الانتقادات:

- **الإنسان ليس آلة:**

هذا المدخل يفترض أن الإنسان كائن اقتصادي رشيد، ويسعى إلى تعظيم العائد المادي، ومن هذا المنطلق فإن المصدر الأساسي للعدالة هو شعور العامل بالحصول على عائد مادي مناسب، وأن مثل هذا الشعور بالعدالة المالية سوف يؤدي إلى زيادة إنتاجية العمل بشكل مباشر. غير أن مثل هذا الافتراض قد يكون موضع تساؤل وجدل كبيرين خاصة إذا اتفقنا على أن مفهوم العدالة يتعدى في كثير من الأحوال مجرد مفهوم الأوراق المالية المجردة، وأن الإنسان هو كائن اجتماعي في المقام الأول، وإن افتراض أن العامل يمكن دفعه للعمل من خلال الحوافز المادية فقط هو افتراض غير واقعي نظراً لوجود حاجات اجتماعية ذات تأثير كبير على دوافع الإنسان إلى جانب الحوافز المادية.

§ **لا يوجد نموذج أمثل للعدالة:**

إن النماذج التي اقترحتها تلك المداخل ما هي إلاّ نماذج مثالية Ideal كما أنه من الصعب أن يوجد نموذج واحد قابل للتطبيق على كافة المنظمات باختلاف أشكالها وأحجامها. وبمعنى آخر فإن العدالة يمكن أن تتأثر بالعديد من العوامل الخارجية التي تؤثر بشكل ما على شكل ومفهوم العدالة ومن هذه العوامل: المتغيرات الثقافية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية.

§ **التخصص وتقسيم العمل يقتل روح الإبداع:**

يرى العديد من الكتاب أن التخصص يصيب العاملين بالاكتئاب والملل ولا يدعم روح التجديد والابتكار. ويعزى السبب في ذلك إلى انخفاض مساهمة الفرد في الناتج الكلي للمنظمة نتيجة تخصصه في أداء أجزاء بسيطة جداً من إجمالي عمليات المنظمة، ومن الواضح أن مثل هذا الشعور يمكن أن يؤثر بشكل سلبي على قدرة الفرد على العطاء داخل المنظمة مما يؤدي على انخفاض إنتاجيته ومن ثمّ انخفاض شعوره بعدالة التوزيع.

§ **تجاهل أثر البيئة الخارجية على العدالة التنظيمية:**

طبقاً لافتراضات المداخل الكلاسيكية في الإدارة ، فإن العدالة التنظيمية تتحقق نتيجة جهود تنظيمية داخلية تعكس قدرة الإدارة على استغلال مواردها لتحقيق مصالح كل من الإدارة والعاملين. ويغفل هذا الافتراض نقطة مهمة عن طبيعة البيئة الخارجية التي تعيش في تلك المنظمات. فكما أن الإنسان وليد البيئة التي يعيش فيها، فإن المنظمات كذلك ما هي إلاّ كيانات بيئية تتأثر بالبيئة الخارجية وتتأثر فيها، وبمعنى آخر فإن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية إنما يتأثر إلى حد كبير بطبيعة المتغيرات البيئية التي تتفاعل بشكل مستمر للتأثير على مدى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.

ثانياً- العدالة التنظيمية في مدخل العلاقات الإنسانية:

يقوم مدخل العلاقات الإنسانية على افتراض رئيسي هو أن الإنسان كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل، ويمثل هذا الافتراض نقطة تحول رئيسية في مفهوم العدالة التنظيمية. وإن الإضافة الحقيقية التي قدمها مدخل العلاقات الإنسانية في تطوير مفهوم العدالة التنظيمية هي التأكيد على أهمية مشاركة العاملين في صنع العدالة التنظيمية. فبدلاً من أن يكون الفرد متلقياً للعدالة التنظيمية كما تتصورها إدارة المنظمة، فإن الفرد يلعب دوراً مهماً في تحديد الملامح الأساسية للعدالة من خلال الرأي الجماعي، والمشاركة في العديد من القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على مدى إحساسه بتلك العدالة. وبمعنى آخر فقد أصبحت مسئولية خلق نظام للعدالة التنظيمية والحفاظ عليه وتطويره مسئولية مشتركة بين طرفي العدالة: المنظمة والعاملين.

ثالثاً- العدالة التنظيمية في مدخل النظم المفتوحة:

يقصد بالنظم المفتوحة Open System مجموعة من الأجزاء التي تعمل مع بعضها البعض بشكل متكامل لتحقيق هدف معين، ويقوم هذا المدخل على افتراض رئيسي هو: النظرة الشمولية للمنظمة والتفاعل مع البيئة الخارجية. وتتبع أهمية مدخل النظم المفتوحة في التأكيد على أهمية تحليل روافد العدالة التنظيمية التي يكون مصدرها البيئة الخارجية، لأن عجز المنظمة عن تفهمهما لروافد العدالة يمكن أن يؤثر تأثيراً سلبياً على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، ومن هذا المنطلق فإن أحد الأهداف الرئيسية للمنظمة طبقاً لمفهوم النظم المفتوحة ليس فقط تحقيق الربح، بل أيضاً ضمان رصد ومتابعة روافد العدالة والاستجابة لها بشكل يضمن تنامي شعور العاملين بالعدالة. وتتحدد طبيعة الارتباط المباشر بين مفهوم النظم المفتوحة والعدالة التنظيمية من خلال إدراكنا لمجموعة الخصائص التالية للنظم المفتوحة في علاقتها بالعدالة التنظيمية:

- **الوعي البيئي**: Environment Awareness

تؤكد هذه الخاصية أن العدالة التنظيمية هي جزء من العدالة العامة السائدة في المجتمع الأكبر، ومن أهم خصائص النظم المفتوحة هي إدراك طبيعة العلاقة التبادلية بين المنظمة والبيئة الخارجية، وبرغم وجود الحدود التي تفصل بين المنظمة والبيئة إلا أن التغيرات التي تحدث في البيئة تؤثر على المنظمة والعكس صحيح.

- **التغذية العكسية**: Feedback

يقصد بها الحصول على معلومات من البيئة الخارجية تساعد المنظمة على اتخاذ الإجراءات الصحيحة اللازمة لتحقيق أهدافها. وتساعد عملية التغذية العكسية على تحقيق كل أنواع العدالة التنظيمية وخاصة عدالة الإجراءات.

- **خاصية الدورية**: Cyclical Character

تمثل مخرجات نظام معين مدخلات لنظام آخر، وهكذا تتحول تلك المدخلات إلى مخرجات لنظم أخرى، وتؤكد هذه الخاصية حقيقة أن النظام الكلي للعدالة يتحقق من مجموعة نظم عدالة فرعية.

- **الاندثار السلبي**: Negative Entropy

يقصد به اتجاه المنظمات نحو الاضْمحلال والتحلّل والخروج من سوق العمل، وفي ظل الظروف الاقتصادية الراهنة نجد أن العديد من المنظمات قد اتجهت إلى إعادة هيكلتها عن طريق التقلص (تخفيض عدد العمالة أو البيع أو الاندماج)، ولا شك أن تلك العمليات صاحبها العديد من الجوانب التي أثرت بشكل مباشر على إحساس العاملين بالعدالة، خاصة عدالة الإجراءات المتبعة في إنهاء خدمات العاملين.

- **حالة الاستقرار**: Steady State

إن النظام لا بدّ أن يظل في حالة استقرار بالرغم من حاجاته إلى استيراد المدخلات وتصدير المخرجات، ومن المؤكد أن الاستقرار الوظيفي يمثل أحد الروافد المهمة لشعور العاملين بالعدالة، خاصة عدالة الإجراءات.

- **النمو والتوسع**: Growth & Expansion

إن التوسع والنمو لا يعني بالضرورة زيادة في جودة مخرجات النظام بقدر ما يعني زيادة في كمية النظم الفرعية وتكرارها، وإن عملية التوسع والنمو تستدعي أن يسبقها عمليه هدم، وتظهر أهمية تحقيق العدالة التنظيمية خاصة في عملية الهدم.

- **أنشطة التوازن والتكيف**: Balance & Adaptive Activities

تهدف النظم المفتوحة إلى أداء خاصيتين متناقضتين هما: أنشطة الصيانة وأنشطة التكيف، فمن ناحية تميل أنشطة الصيانة إلى التأكد من أن النظم الفرعية في حالة من التوازن الداخلي وان النظام الكلي في حالة توافق مع البيئة المحيطة. ومن ناحية أخرى أنشطة التكيف تهدف إلى ضمان قدرة النظم الفرعية على تعديل وتغيير نفسها حسبما تقتضي الظروف.

مما سبق يمكن القول إن العدالة التنظيمية تتحقق من خلال رؤيات مختلفة للنظم الإدارية ووجهات نظر المديرين، وبرغم أن كل مدخل إداري يهدف إلى تعظيم الأداء التنظيمي بما يحقق مصالح الأطراف المختلفة، إلاّ أن الأساليب المستخدمة لتحقيق العدالة تختلف. والجدول رقم (2) يوضح الأساليب المختلفة التي يعتمد عليها كل مدخل من المداخل الإدارية السابقة.

الجدول رقم (2) مقارنة أوجه العدالة التنظيمية بين المداخل الإدارية المختلفة

الرؤية	الافتراضات الأساسية	أوجه العدالة
الإدارة الكلاسيكية	1. الإنسان كائن اقتصادي رشيد. 2. الإنسان يسعى إلى تعظيم العائد المادي. 3. الإنسان ينفذ ولا يشارك في القرارات.	• الحصول على العائد المادي المناسب. • الاختيار المناسب. • التأهيل المناسب. • مبادئ إدارية موحدة (مثل المساواة والتأديب وتسلسل السلطة). • الموضوعية في ممارسات إدارة الموارد البشرية (مثل الاحتيار والتعيين والترقية).
العلاقات الإنسانية	1. الإنسان كائن اجتماعي. 2. العائد النفسي والاجتماعي إضافة إلى الحافز المادي.	• التقدير والاعتراف بالجهد الذي يبذله الفرد. • الرغبة في تكوين علاقات اجتماعية رسمية وغير رسمية. • الرغبة في العمل الجماعي وتكوين فرق العمل.
النظم المفتوحة	1. النظرة الشمولية للمنظمة. 2. التفاعل مع البيئة الخارجية	• الوعي البيئي. • التغذية العكسية. • الدورية. • الاندثار السلبي. • الاستقرار. • النمو والتوسع. • التوازن والتكيف.

المبحث الثاني

العوامل البيئية وأثرها على العدالة التنظيمية

أولاً- أهمية البيئة الخارجية

ثانياً- متغيرات البيئة الخارجية

1- **المتغيرات السياسية**

2- **المتغيرات الاقتصادية**

3- **المتغيرات الاجتماعية**

4- **المتغيرات التكنولوجية**

العوامل البيئية وأثرها على العدالة التنظيمية:

أولاً- أهمية البيئة الخارجية:

ترجع أهمية دراسة البيئة الخارجية في تحقيق العدالة التنظيمية إلى العديد من الأسباب التي يمكن أن نوجزها فيما يلي:

1- البيئة الخارجية هي نقطة البداية في تكوين المنظمة:

المنظمات تستورد معظم ما تحتاج إليه من موارد من البيئة الخارجية، فالعمال والمواد الخام والأراضي والأموال والقوانين التي تنظم العمل والمعلومات مصدرها جميعاً البيئة الخارجية. ويمكن تعريف هذه العلاقة بـــ "اعتمادية الموارد"، وبرغم التفاوت في درجة اعتماد المنظمة على البيئة الخارجية، إلاّ أن جميع المنظمات تعتمد في النهاية على دعم البيئة الخارجية بشكل أو آخر.

2- البيئة الخارجية هي نقطة النهاية لمنتجات المنظمة:

المنظمات جميعاً تصدر السلع والخدمات والأفكار للبيئة الخارجية، لأن إنشاء واستمرار المنظمات يرتبط بمدى حاجة البيئة إلى نوعية نشاط المنظمة والنفع الذي يعود على البيئة الخارجية من استمرار وجود تلك المنظمات.

3- صعوبة السيطرة على متغيرات البيئة الخارجية:

المنظمة تستطيع إلى حد كبير السيطرة على مواردها الذاتية وعملياتها الداخلية، غير أنها في كثير من الأحيان لا تستطيع أن تسيطر على المتغيرات الخارجية بنفس القدر، وفي أحيان أخرى تفقد السيطرة عليها تماماً.

4- العدالة ممتدة داخلياً وخارجياً:

إن شعور المستهلك بعدم عدالة المنظمة سوف يؤدي إلى تحوله إلى منظمة أخرى يشعر فيها بدرجة أكبر من العدالة، وإن عدم إحساس الجمهور الداخلي

(العمال) سوف يؤثر بشكل مباشر على إحساس الجمهور الخارجي (المستهلك) بنفس الشيء.

5- المنظمات جزء من البيئة الخارجية وتحمل نفس خصائصه:

إن تعقد وتطور نظم العدالة السائدة في المجتمع الأكبر ينعكس بشكل مباشر على تعقد نظم العدالة السائدة في المنظمات، وإن تحقيق التوازن بين نوعي العدالة الداخلية والخارجية يمثّل متطلباً أساسياً للمنظمة.

ثانياً- متغيرات البيئة الخارجية:

يمكن التفرقة بين مستويين من مستويات البيئة الخارجية التي تعيش فيها المنظمات هما:

أ- **البيئة العامة:**

ويقصد بها مجموعة المتغيرات والقوى الخارجية التي تؤثر أو يمكن أن تؤثر على أهداف أو هيكل أو كفاءة المنظمة، وغالباً ما يظهر أثر تلك المتغيرات في الأجل الطويل.

ب- **بيئة الأعمال:**

تمثل ذلك الجزء من متغيرات البيئة العامة التي تؤثر بشكل مباشر على النشاط اليومي لمنظمات الأعمال مثل المنافسين والموردين والمستهلكين والدولة والعمال، وغالباً ما يظهر أثر تلك المتغيرات في الأجل القصير.

ويمكن الفصل نظرياً بين متغيرات البيئة العامة وبيئة الأعمال إلاّ أنه من الناحية العملية يصعب ذلك. وبالتالي فإن التركيز سينّصب بشكل مباشر على تحليل أثر متغيرات البيئة العامة على العدالة التنظيمية مع الأخذ في الحسبان التداخلات المحتملة بين متغيرات البيئة العامة وبيئة الأعمال. وسنناقش أربع متغيرات أساسية هي: المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.

1- **المتغيرات السياسية:**

يقصد بالمتغيرات السياسية المناخ السياسي السائد في الدولة والمنظمات والهيئات الحاكمة والتي تتولى تنظيم العلاقات الخارجية والداخلية، وغالباً ما يؤدي الاستقرار السياسي إلى:

أ- استقرار في نشاط الأعمال في الدولة.

ب- تدفق الاستثمارات الخارجية على الأنشطة الاقتصادية المختلفة.

ت- تعمل القوى السياسية على دعم الصناعات المحلية.

ث- تعمل القوى السياسية على بناء البنية التحتية.

ج- تعمل القوى السياسية على تنمية العلاقات الدولية بما يخدم مصالح المنظمات المحلية.

الجدول رقم (3) المتغيرات السياسية

1	القوانين واللوائح الحكومية
2	الأحزاب الحكومية
3	قوانين الحفاظ على البيئة
4	قوانين الانتخابات
5	التحالفات السياسية
6	السياسات المالية الحكومية
7	قانون العمل الموحد
8	حجم الميزانيات الحكومية
9	قوانين منع الاحتكار
10	العلاقات والاتفاقات الدولية
11	قوانين التصدير والاستيراد
12	الأحزاب المعارضة

وتمثل الروافد السياسية أحد المتغيرات الحاكمة والمؤثرة على العدالة التنظيمية، فالقوى السياسية تعمل على خلق المناخ المستقر من خلال الجهود التي تبذلها لسن القوانين والتشريعات المنظمة للأعمال، والقوانين التي تحمي مصالح العاملين. وإن الاستقرار السياسي والتشريعي في البيئة الخارجية يمثل رافداً مهماً لتحقيق العدالة التنظيمية، وعلى العكس فإن عدم الاستقرار يتولد عنه العديد من معوقات تحقيق العدالة. والجدول رقم (3) يعرض لنا أهم المتغيرات السياسية:

2- المتغيرات الاقتصادية:

يقصد بالمتغيرات الاقتصادية الإطار العام المنظم للأنشطة الاقتصادية للدولة ويلاحظ بصفة عامة الارتباط الشديد بين المتغيرات السياسية والمتغيرات الاقتصادية، فكل نظام سياسي له فلسفة اقتصادية، وتعكس المتغيرات الاقتصادية بشكل عام:

أ- تركيبة المنظمات العاملة في الدولة (القطاع العام والخاص).

ب- مركزية أو لامركزية تخطيط النشاط الاقتصادي.

ت- النظام المصرفي في الدولة.

ث- مستوى الأجور.

ج- الانتعاش الاقتصادي الذي تعيشه الدولة.

والجدول رقم (4) يعرض لنا أهم المتغيرات الاقتصادية:

الجدول رقم (4) المتغيرات الاقتصادية

1	التقلص التنظيمي
2	خصخصة الشركات
3	مستويات الأجور ومستوى الدخل
4	نمط الاستهلاك
5	سياسات الائتمان
6	مؤشرات أسواق المال
7	أسعار الفوائد في البنوك
8	الإعفاءات الضريبية
9	قوانين الاستثمار
10	أسعار العملات الأجنبية
11	معدلات البطالة
12	عجز الموازنات الحكومية

3- **المتغيرات الاجتماعية:**

تمثل المتغيرات الاجتماعية ثالث متغيرات البيئة العامة المؤثرة على نشاط المنظمات، وتعكس تلك المتغيرات القيم والعادات والتقاليد السائدة في مجتمع معين، والتي تؤثر بشكل كبير على تفضيلات وأذواق المستهلكين ورغباتهم وحاجاتهم، ويمتد أثر تلك المتغيرات أيضاً إلى التأثير على سلوكيات العاملين والعلاقات الشخصية بينهم ونظرتهم للقيادات التنظيمية، ورغبتهم في التطوير والابتكار. ويظهر أثر تلك المتغيرات في واضحاً في الحالات التي تخالف فيه المنظمات التقاليد والعادات التي تحددها تلك المتغيرات الاجتماعية. وتتضمن الروافد الاجتماعية العديد من المتغيرات المؤثرة على العدالة التنظيمية منها:

أ- عدد السكان.

ب-معدلات المواليد والإنجاب والوفيات.

ت-متوسط دخل الفرد.

ث-مستوى التعليم.

ج- نظرة المجتمع نحو تعليم المرأة.

ح- حركات الهجرة الداخلية والخارجية.

والجدول رقم (5) يعرض لنا أهم المتغيرات الاجتماعية:

الجدول رقم (5) المتغيرات الاجتماعية

1	متوسط دخل الفرد
2	نسبة الأمية في المجتمع
3	الهجرة الداخلية والخارجية
4	الثقة في الحكومة
5	معدلات الزواج
6	معدلات المواليد والوفيات
7	نظام التكافل الاجتماعي
8	نظم التعليم
9	تنظيم الأسرة
10	نمط الحياة الاجتماعية
11	جهود التنمية البشرية
12	مفهوم العمل

ومن المؤشرات المستخدمة في قياس المتغيرات الاجتماعية ما يعرف باسم "مؤشر التنمية البشرية" Human Development Index والذي يقيس ما يلي:

- إجمالي الناتج القومي.
- متوسط دخل الفرد معدلاً بالقوة الشرائية.
- توقعات الحياة للمواليد.
- نسبة الأمية.
- عدد الأفراد المسجلين في مراحل التعليم المختلفة.

4- المتغيرات التكنولوجية:

تمثل المتغيرات التكنولوجية انعكاساً لمستوى تطبيق المعارف العلمية في المجتمع بهدف إنتاج السلع وتقديم الخدمات، وتتضمن التكنولوجيا:

أ- الجوانب المادية: (المصانع والمعدات والآلات).

ب- الجوانب المعرفية: (مدى قدرة المجتمع على تطوير المعارف وتطبيقها في الحياة العملية).

ويلاحظ بصفة عامة أن المنظمات تتأثر بالمتغيرات التكنولوجية العالمية والتغيرات التكنولوجية تمثل تحدياً للمنظمات الحديثة نظراً لتأثيرها المحتمل ليس فقط على هيكل وربحية وكفاءة تلك المنظمات، بل أيضاً على العدالة التنظيمية وذلك من خلال الأثر الذي يمكن أن تحدثه تكنولوجيا المعلومات على نوعية العمالة وهيكل المنظمة. والجدول رقم (6) يعرض لنا أهم المتغيرات السياسية:

الجدول رقم (6) المتغيرات التكنولوجية

1	الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات
2	نظم المعلومات الإدارية
3	الإنفاق على البحوث والتطوير
4	مستوى الإنفاق على التعليم
5	مستوى ميكنة الصناعات
6	عصر المعرفة

الخلاصة:

تمّ تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين على الشكل التالي:

ففي المبحث الأول:

تمّ مقارنة أوجه العدالة التنظيمية بين المداخل الإدارية المختلفة وهي:

- مدخل الإدارة الكلاسيكية
- مدخل العلاقات الإنسانية
- مدخل النظم المفتوحة

وفي المبحث الثاني:

تمّ تبيان أهمية دراسة البيئة الخارجية في تحقيق العدالة التنظيمية، و التفرقة بين مستويين من مستويات البيئة الخارجية التي تعيش فيها المنظمات هما:

- البيئة العامة
- بيئة الأعمال

وتمّ مناقشة أربع متغيرات أساسية في كيفية تأثيرها على العدالة التنظيمية هي:

1. المتغيرات السياسية
2. المتغيرات الاقتصادية
3. المتغيرات الاجتماعية
4. المتغيرات التكنولوجية.

الفصل الرابع

تأثيرات العدالة التنظيمية على بعض المتغيرات التنظيمية

المبحث الأول: تأثير العدالة التنظيمية على ضغوط العمل

المبحث الثاني: تأثير العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: تأثير العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي

المبحث الرابع: تأثير العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية

المبحث الأول

تأثير العدالة التنظيمية على ضغوط العمل

أولاً- مفهوم ضغوط العمل

ثانياً- تصنيف مصادر ضغوط العمل

ثالثاً- مصادر ضغوط العمل

رابعاً- أنواع الضغوط

خامساً- أعراض الضغوط

سادساً- طرق علاج ضغوط العمل

سابعاً- تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على مصادر ضغوط العمل

ثامناً- تفعيل دور العدالة التنظيمية وضغوط العمل

أولاً- مفهوم ضغوط العمل:

الضغوط ظاهرة إنسانية قديمة موجــودة مع وجود الإنســان ذاته، لقول الله سبحـــــانه وتعالى: [لَقَدْ خَلَقْنَا الإنْسَانَ فِي كَبَدٍ]، وتعتبر ضغوط العمل أحد التحديات التي يتعرض لها العنصر البشري في أي منظمة على اختلاف طبيعتها أو نوع نشاطها، وقد أصبحت الضغوط سمة من سمات هذا العصر ومن الأمور الملازمة لحياتنا اليومية.

ويحظى موضوع ضغوط العمل Job stress باهتمام كبير من قبل الكتّاب والباحثين، وأصبح من أبرز الموضوعات التي لاقت اهتماماً في موضوع السلوك التنظيمي لما له من أهمية في مجال التنظيم والسلوك والأداء.

ومع ذلك فإنه ما زال هناك جدل وعدم اتفاق تام حول وضع تعريف موحد وشامل لضغوط العمل، وقد ظهرت عدة تعريفات للضغوط اختلفت باختلاف وجهات النظر حول مفهوم الضغوط، ويمكن حصر محاولات الباحثين في ثلاثة اتجاهات لتحديد مفهوم الضغوط هي:

الاتجاه الأول: الضغوط هي مجموعة من المثيرات والقوى البيئية المحيطة بالفرد:

يرى أصحاب هذه الاتجاه أن الضغوط هي عبارة عن: مجموعة من المثيرات أو القوى البيئية ذات التأثيرات الإيجابية والسلبية على الفرد من الناحية النفسية والجسمانية والسلوكية مما يؤثر على الفرد ويسبب له إجهاداً ومشقة، ويطلق على هذه المثيرات مسببات الضغوط. وتختلف هذه المثيرات البيئية حسب المناطق الجغرافية وحسب طبيعة العمل. والضغوط تمثل قوة خارجية تُحدث عملها في النظام سواء أكان فرداً أو منظمة، وهذه القوى الخارجية يترتب عليها تغيرات داخلية تتمثل في صورة إجهاد، وهذه الضغوط تنشأ من مطالبة العامل بمجهود غير عادي أو فرض مزيد من القيود على أدائه، وعدم إعطائه الحرية الكافية عند القيام بمهام وظيفته.

وبشكل عام يمكن القول بأن أصحاب هذا الاتجاه قد ركّزوا على العوامل أو المتغيرات أو المثيرات التي تتسبب في الضغوط، ولكنهم أهملوا كلا من: ردود الأفعال التي تصدر عن الفرد نتيجة تعرضه للمثيرات والقوى البيئية، والخصائص الذاتية للفرد ومدى توافقها مع البيئة المحيطة به.

الاتجاه الثاني: الضغوط هي مجموعة من ردود الأفعال التي تصدر عن الفرد نتيجة تعرضه للمثيرات والقوى البيئية:

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الضغوط هي مجموعة من ردود الأفعال الجسمانية والنفسية والسلوكية، التي تحدث للفرد نتيجة تعرضه لقوى ومثيرات خارجية، حيث يركز هذا الاتجاه على الاستجابة التي يظهرها الفرد نحو المثير أو المسبب، كما يركز هذا الاتجاه أيضاً على الإجهاد الذي يشير إلى درجة الانحراف النفسي والجسماني والسلوكي عن الأداء السوي للفرد وهذه الضغوط هي استجابة الجسم لمجموعة من المواقف والمتغيرات البيئية، والتي يترتب عليها العديد من الآثار السلوكية والفسيولوجية والسيكولوجية للعاملين بالمنظمة. مما سبق نرى أن أصحاب هذا الاتجاه ركزوا فقط على استجابة الأفراد لمصادر الضغوط وأهملوا أثر تفاعل الخصائص الذاتية مع خصائص وظروف العمل.

الاتجاه الثالث: الضغوط هي نتائج التفاعل وعدم التوافق بين الفرد وبيئته:

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الضغوط تحدث عندما تفرض البيئة أعباءً وقيوداً يدركها الفرد على أنها خارج نطاق قدراته وإمكانياته، وتحدث الضغوط أيضاً عندما تكون هناك فجوة بين توقعات الفرد من البيئة المحيطة به وبين ما يحصل عليه فعلاً منها. والضغوط هي نتاج لتفاعل الأفراد مع خصائص البيئة التي تفرض التهديد وتشير الضغوط إلى عدم التوافق بين الفرد والبيئة عندما يكون هناك أعباء زائدة أو يكون الأفراد غير مستعدين للتعامل مع المواقف وغير قادرين على الاستجابة للمثير البيئي بدون تحمل خسائر نفسية أو جسمانية.

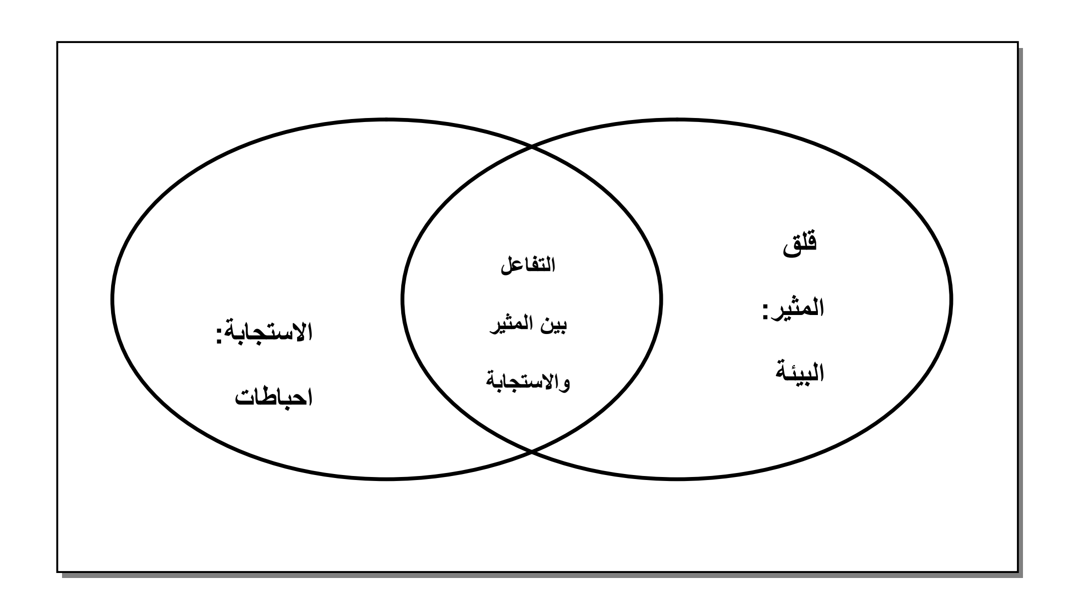
وفيما يلي نورد بعض التعريفات لضغوط العمل:

- الضغوط هي عبارة عن تجارب ذاتية تؤدي إلى عدم توازن سيكولوجي وفسيولوجي للفرد، وهي نتيجة لمجموعة من العوامل التي يتعرض لها الفرد في البيئة الخارجية والمنظمة والفرد ذاته. ووفقاً لهذا التعريف فإن عناصر ضغوط العمل هي:

1. عنصر المثير: وهو عبارة عن المؤثرات الأولية التي يتعرض لها الفرد والناتجة عن البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد ذاته.
2. عنصر الاستجابة: وهو عبارة عن ردود الفعل النفسية أو الجسمية للضغوط مثل: الاحباطات والقلق.
3. عنصر التفاعل: وهو التفاعل الكامل ما بين عوامل المثيرات والاستجابات.

ويمكن توضيح هذه العناصر في الشكل رقم (6):

الشكل رقم (6) عناصر ضغوط العمل



- إن الضغط الوظيفي يشير إلى عملية التفاعل أو عدم التوافق بين الفرد والبيئة ويشتمل على العناصر التالية:

1- أن الضغط هو حالة ديناميكية تتعلق بمواجهة الفرد لفرصة أو قيد أو طلب.
2- أن الضغط يتعلق أساساً بالعوامل أو المصادر البيئية السلبية.
3- أن المواقف تعد عوامل جوهرية مؤثرة في الضغط خاصة عندما يدرك الفرد أن مطالب البيئة تزيد عن قدراته، أو أن البيئة لا تشبع حاجاته.
4- أن الضغط يكون له تأثير كبير متى توافر شرطين هما:
   - أهمية النتائج بالنسبة للفرد.
   - عدم تأكد الفرد عما سوف يسفر عنه سلوكه.

- الضغوط هي الاستجابة النفسية والجسدية للفرد عند تعرضه لمجموعة من المثيرات في بيئة عمله.
- الضغوط هي عبارة عن مجموعة مؤثرات خارجية تؤدي إلى إحداث تغيير سيكولوجي سلوكي بدرجات مختلفة على الأفراد طبقا لقدراتهم الجسمية والشخصية على التوافق مع هذه المؤثرات.

مما سبق ذكره يمكن لنا أن نعرّف ضغوط العمل بأنها: مجموعة من المثيرات التي يتعرض لها الفرد في بيئة عمله، وينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال تظهر في سلوك الفرد، وتسبب له التوتر والإرهاق البدني والنفسي، مما يؤدي إلى صعوبة توافق الفرد مع عمله.

ثانياً- تصنيف مصادر ضغوط العمل:

لقد توصل الباحثون من خلال المناهج التي اتبعوها في دراسة ظاهرة ضغوط العمل إلى تقسيم مصادرها وفقاً لثلاثة نماذج رئيسية وهي كالتالي:

النموذج الأول: يسمى بالنموذج الثنائي، والذي يصنّف مصادر ضغوط العمل في مجموعتين رئيستين.

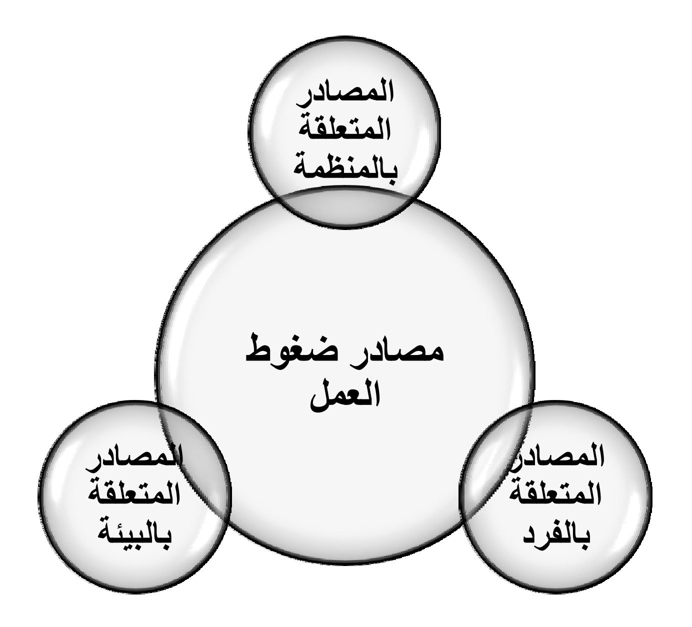
النموذج الثاني: يسمى بالنموذج الثلاثي، والذي يصنّف مصادر ضغوط العمل في ثلاث مجموعات رئيسية.

النموذج الثالث: يسمى بالنموذج متعدد الأبعاد، والذي يصنّف مصادر ضغوط العمل في أربع مجموعات رئيسة أو أكثر.

بعد استعراض هذه النماذج لآراء الباحثين حول مصادر أو مسببات ضغوط العمل يتبيّن لنا أنه لا يوجد تصنيف واحد متفق عليه من قبل الباحثين، غير أن هناك عوامل مشتركة فيما بينهم فيما يتعلق بشرح مسببات ضغوط العمل، حيث يجمع معظم الباحثين على أن العوامل التنظيمية، والعوامل الفردية، والعوامل البيئية، هي من أهم مصادر ضغوط العمل. ووفقاً لذلك فإنه يمكن لنا تصنيف مصادر ضغوط العمل ضمن ثلاث مجموعات رئيسية كما هي موضحة بالشكل رقم (7):

1- المصادر المتعلقة بالمنظمة 2- المصادر المتعلقة بالفرد 3- المصادر المتعلقة بالبيئة.

الشكل رقم (7) تصنيف مصادر ضغوط العمل



ثالثاً- مصادر ضغوط العمل:

بالرغم من تعدد مصادر ضغوط العمل، إلا أننا سنقتصر على دراسة المصادر التالية:

1- **صراع الدور:** Role Conflict

يحدث صراع الدور في الحالات التالية:

- إذا كان هناك تعارض بين متطلبات الدور الذي يقوم به الفرد.
- عندما يواجه الفرد متطلبات وظيفية متناقضة.
- عندما يكون مطلوب من الفرد القيام بأعمال لا يرغب في أدائها ولا يعتقد أنها جزء من عمله.
- عندما يواجه الموظف توقعات غير منسجمة، بحيث لو استجاب لأحد التوقعات لأصبح من الصعب عليه الاستجابة بفاعلية لتوقع آخر.

ويمكن تقسيم صراع الدور إلى ثلاثة أنواع هي:

أ- **الصراع داخل الدور:** Inter Role Conflict

يحدث هذا النوع من الصراع للفرد عندما تكون طلبات أو توقعات الآخرين لدوره في العمل متعارضة، فيكون من الصعب تحقيق كل هذه المتطلبات معاً.

ب - **الصراع بين الفرد والدور:** Person Role Conflict

يحدث عندما تتعارض متطلبات الدور مع قيم ومعتقدات وحاجات واتجاهات الفرد.

ت - **الصراع بين الأدوار:** Roles Conflict

ينشأ عن تعدد الأدوار التي يقوم بها الفرد، فتتعارض متطلبات دورين أو أكثر معاً.

2- **عبء الدور الزائد**: Role overload

عبء الدور الزائد هو: إسناد مهام كثيرة على الفرد في وقت أقل مما هـــو متـــاح ويتطلب مهارات وقدرات لا تتوافر لدى الفرد. ويُقسّم عبء الدور الزائد إلى نـــوعين هما:

أ- **عبء الدور الزائد الكمي**: Quantitative Role Over load

ويحدث هذا العبء عندما يطلب من الفرد أداء أعمال كثيرة في فترة محددة مـــن الوقت.

ب- **عبء الدور الزائد النوعي**: Qualitative Role Over load

ويحدث هذا العبء عندما تفوق متطلبات الوظيفة القدرات الجسمانية أو العقليـــة للفرد.

3- **بيئة العمل المادية**: physical working environment

يقصد ببيئة العمل المادية ما يحيط بالفرد في مكان عمله مـــن: ســـاعات العمـــل والأجور والحوافز، بالإضافة إلى الإضاءة والضوضاء والتهويـــة ودرجـــة الحـــرارة وغيرها.

رابعاً- أنواع الضغوط:

1- **من حيت الآثار**: يمكن تقسيم الضغوط من حيث أثارها إلى نوعين هما:

أ- ضغوط بنّاءة (إيجابية):

وهي الضغوط المفضلة والمرغوب فيها، وقد يتعـــرض الفـــرد علـــى المســـتوى الوظيفي للعديد من هذه الضغوط مثل: اجتياز اختبار ما أو دورة تدريبية معينة للترقي أو النقل إلى موقع وظيفي أفضل، أو أن يحوز رضا رئيسه المباشر عنه عندما يلتـــزم بالأداء وفي مواعيده المحددة.

ب - ضغوط هدّامة (سلبية):

وهي الضغوط غير المفضلة والتي تسبب الضرر والأذى والمرض والتعب للأفراد والضغط السلبي هو عبارة عن قليل أو كثير من الاستثارة التي ينتج عنها أذى أو ضرر على عقل أو جسم الإنسان.

2- **من حيث الاستمرار:** تصنّف الضغوط إلى نوعين هما:

أ- الضغوط الوقتية (متقطّعة):

الضغوط الوقتية هي تلك الدرجات من التوتر والتي تحدث على فترات ويواجهها الإنسان من خلال محاولات التوافق معها، مثل هذه الضغوط تضع الإنسان دائماً على استعداد للمواجهة أو الهروب منها مثل: المناسبات الاجتماعية، والإجازات، ومخالفات القانون.

ب- الضغوط الدائمة (مستمرّة):

مع تطور ظروف الحياة والسعي الدائم إلى تطوير مستوى المعيشة ظهرت عوامل كثيرة تسبب ضغوطاً وقتية، ولكنها سرعان ما تحولت إلى ضغوط مستمرة ومزمنة. ويأتي في مقدمة هذه العوامل التحديث المستمر في أدوات العمل والإنتاج، والتطوير السريع في المعرفة والحاجة الدائمة إلى اكتساب مهارات جديدة وحديثة.

3- **من حيث محور وموضوع الضغط:** وتظهر لدينا الأنواع التالية:

أ- **ضغوط مادية:** تتصل أساساً بالمزايا المادية التي تسعى قوى الضغط للحصول عليها مثل: الأجور والمرتبات والحوافز والمكافآت.

ب- **ضغوط معنوية:** تتصل بالمناخ العاطفي والنفسي للفرد، وهي ضغوط شديدة التأثير وقد تؤدي إلى اضطراب تفكير الفرد واهتزاز قدرته على إصدار قرارات سليمة.

ت - ضغوط سلوكية: تتصل هذه الضغوط بالقيود التي توضع على سلوك الفرد في المنشأة وعلى حركته وقدرته على إصدار الأوامر والتوجيهات ومتابعة تنفيذها.

4- **من حيث الشدة:** يمكن تقسيم الضغوط وفقاً لهذا الأساس إلى ثلاثة أنواع هي:

- ضغوط شديدة القوة.
- ضغوط متوسطة القوة.
- ضغوط خفيفة هادئة.

5- **من حيث عدد المتأثرين بها:** وتصنف إلى:

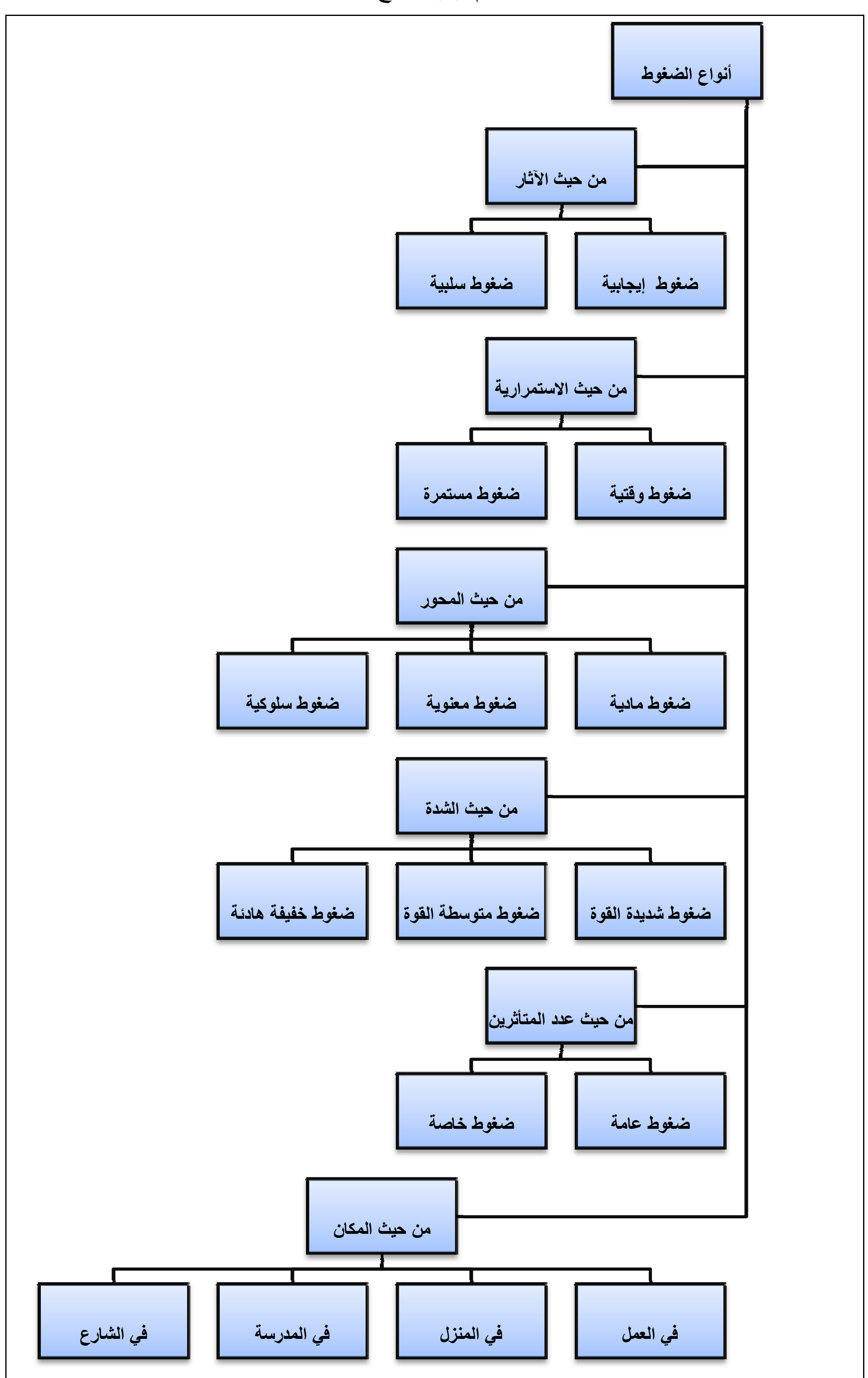
أ- ضغوط عامة (أي التي يتأثر بها عدد كبير من الناس).

ب - ضغوط خاصة (أي التي تؤثر على فرد واحد).

6- **من حيث المكان الذي تحدث فيه:**

(في العمل، في المنزل، في المدرسة، في الشارع...). ويمكن توضيح أنواع الضغوط كما في الشكل رقم (8).

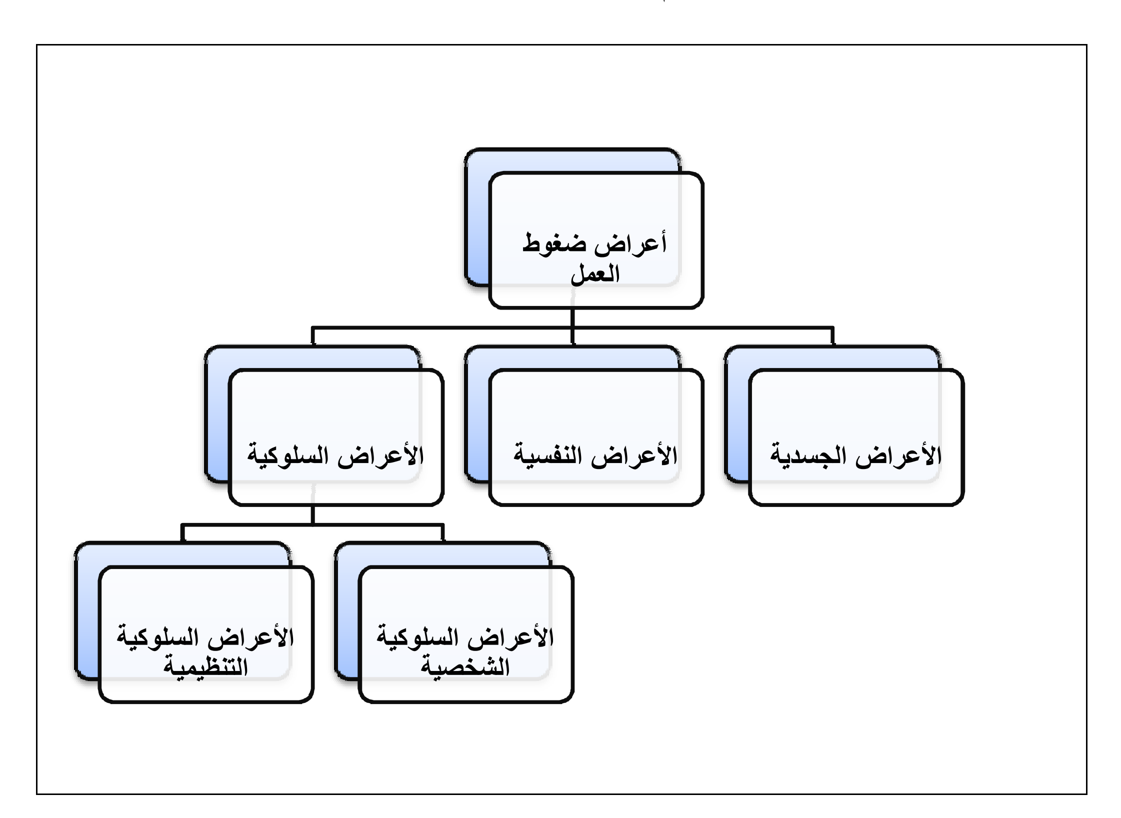
الشكل رقم (8) أنواع ضغوط



خامساً - أعراض الضغوط:

يمكن تقسيم أعراض الضغوط إلى ثلاث مجموعات هي: الأعراض الجسدية والأعراض النفسية، والأعراض السلوكية كما هي موضحة بالشكل رقم (9):

الشكل رقم (9) أعراض ضغوط العمل



1- **الأعراض الجسدية:**

يتعرض الفرد للعديد من الأمراض والاضطرابات الصحية نتيجة الضغوط منها: ارتفاع ضغط الدم، والسكر، والارتعاش العصبي، والتهاب المفاصل. والتنفس السريع وجفاف الفم والحلق، وعرق اليدين، والصداع، والقرحة، و اضطرابات الجهاز الهضمي، والتعرض للأزمات القلبية.

2- الأعراض النفسية:

تحدث هذه الأعراض نتيجة التعرض المستمر لضغوط العمل، والتي تفوق قـدرة تحمل الفرد فتنعكس على حالة الفرد النفسية ومنها: الاستياء من العمـل، والاكتئـاب والضيق والملل والقلق والحزن وفقـدان الصـبر والعدوانيـة، والفتـور واللامبـالاة والانزعاج والتذمر والسلبية وعدم الثقة بالآخرين، والشعور بالإحباط.

3- الأعراض السلوكية:

تنقسم هذه المجموعة إلى أعراض سلوكية شخصية وأعراض سلوكية تنظيمية:

أ - الأعراض السلوكية الشخصية:

تُمثل الأعراض السلوكية الشخصية نمطاً من الاستجابات التـي يلجـأ إليهـا الأفراد الذين يعانون وطأة ضغوط العمل وأهم هـذه الأعـراض هـي: الإفـراط بالتدخين، وتعاطي الكحول والمخدرات، وفقدان الشهية للطعام، وسـرعة الكـلام والعصبية، والتغير السريع في المزاج واضطرابات النوم.

ب - الأعراض السلوكية التنظيمية:

هناك الكثير من الأعراض التي تتركها ضغوط العمل داخل المنظمـة مثـل: ارتفاع معدلات الغياب، والتسرب الوظيفي، وزيادة التكاليف الماليـة، وانخفـاض الأداء كماً ونوعاً وانخفاض الإنتاجية، وعدم الدقة في اتخاذ القـرارات، وارتفـاع معدل الشكاوي وأحداث العمل، والصراع الشخصي في بيئة العمل (مع المـديرين والمشرفين أو مع الزملاء).

سادساً- طرق علاج ضغوط العمل:

يوجد مجموعتان من الطرق لعلاج الضغوط:

أ- الطرق الفردية لعلاج الضغوط:

1- **التمرينات الرياضية**: لها دور هام في مواجهة الآثار الجانبية السيئة لضغوط العمل حيث تؤدي ممارسة التمرينات الرياضية إلى رفع فعالية أعضاء الجسم بالشكل الذي يؤدي إلى مقاومتها للإجهاد، وتعتبر وسيلة للتركيز والاسترخاء وصرف العقل عن أي متاعب أو توتر.

2- **النظام الغذائي**: ويقصد بذلك أنواع وكميات الغذاء التي تدخل إلى الجسم فالغذاء المتكامل ضروري لوظائف أعضاء الجسم، ولإعطاء الطاقة والحيوية اللازمة لأداء العمل.

3- **الاسترخاء**: يعتمد الاسترخاء على الجلوس مستريحاً وهادئاً، ويعتبر أحد الأساليب الفعالة في مواجهة مشاعر التوتر والقلق التي تواجه الأفراد نتيجة الضغوط الإدارية.

4- **التأمل**: تسعى طريقة التأمل إلى تحقيق حالة من الهدوء والراحة العقلية وتفريغ الذهن والاسترخاء للجهاز العصبي اللاإرادي، واهم طرق التأمل هي تمرينات (اليوجا).

5- **التركيز**: إن قيام الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذو معنى وأهمية ولمدة 30 دقيقة يمكنه أن يساعد في تخفيف حدة الضغوط النفسية للعمل.

ب- الطرق التنظيمية لعلاج الضغوط:

1- التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم، وإعادة تصميم هيكل التنظيم.

2- تشجيع الأفراد بالمشاركة في اتخاذ القرارات وخاصة فيما يرتبط بوظائفهم.

3- تحقيق العدالة في توزيع المكافآت والعوائد بين الأفراد.

4- تحسين ظروف بيئة العمل المادية، إذ أنه قد يؤدي إلى تقليل الضغوط على الأفراد.

سابعاً- تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على مصادر ضغوط العمل:

من خلال الدراسة التي قام بها (درّه، 2007) بهدف التعرّف على أبعاد العدالة التنظيمية ودراسة مصادر ضغوط العمل، وتحديد الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية ومدى ارتباط كل منها بضغوط العمل، ومعرفة مدى تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على مصادر ضغوط العمل في مستشفيات جامعة عين شمس.

تبين وجود تأثيرات مختلفة لأبعاد العدالة التنظيمية على كل مصدر من مصـــادر ضغوط العمل على الشكل التالي:

1- إنّ أكثر أبعاد العدالة التنظيمية إدراكاً من قبـــل العـــاملين هـــو بعـــد العدالـــة التوزيعية، يلي ذلك بعد عدالة التعاملات، وأخيراً بعد العدالة الإجرائية.

2- إنّ أكثر مصادر ضغوط العمل تواجـــداً لـــدى العـــاملين هـــو بيئـــة العمـــل المادية يليه عبء الدور الزائد، وأخيراً صراع الدور.

3- توجد علاقة ارتباط عكسية معنوية بين بعد العدالة التوزيعية وبين كل مصدر من مصادر ضغوط العمل على حده (صراع الدور، وعـــبء الـــدور الزائـــد وبيئة العـــمل المادية).

4- توجد علاقة ارتباط عكسية معنوية بين بعد العدالة الإجرائية وبين كـــل مـــن (صراع الدور، وعبء الدور الزائد)، في حين أن بعـــد العدالـــة الإجرائيـــة لا يرتبط معنوياً بمصدر ضغوط بيئة العمل المادية.

5- توجد علاقة ارتباط عكسية معنوية بين بعد عدالة التعاملات وبين كـــل مـــن (صراع الدور، وعبء الدور الزائد)، في حين أن بعـــد عدالـــة التعـــاملات لا يرتبط معنوياً بمصدر ضغوط بيئة العمل المادية.

6- إنّ العدالة التوزيعية تؤثر تأثيراً عكسياً معنوياً في جميع أبعاد ضغوط العمـــل (صراع الدور، عبء الدور الزائد، بيئة العمل المادية).

7- إنّ العدالة الإجرائية تؤثر تأثيراً عكسياً معنوياً في صراع الدور فقط، في حين أنها لا تؤثر معنوياً في عبء الدور الزائد وبيئة العمل المادية.

8- إنّ عدالة التعاملات تؤثر تأثيراً عكسياً معنوياً في عبء الدور الزائد فقط، في حين أنها لا تؤثر معنوياً في صراع الدور وبيئة العمل المادية.

وبناء على ما سبق نجد: أنّ العدالة التوزيعية تؤثر تأثيراً عكسياً في جميع مصادر ضغوط العمل (صراع الدور، عبء الدور الزائد، بيئة العمل المادية)، في حين أن العدالة الإجرائية تؤثر تأثيراً عكسياً في صراع الدور فقط، بينما عدالة التعاملات تؤثر تأثيراً عكسياً في عبء الدور الزائد فقط.

ثامناً- تفعيل دور العدالة التنظيمية وضغوط العمل:

ومن أجل تحقيق العدالة التنظيمية في ظل تزايد ضغوط العمل في المنظمات يجب إتباع ما يلي:

1- دعم مدركات العاملين للعدالة التوزيعية من خلال عدالة الرواتب والأجور والحوافز، وموضوعية نظام الرواتب والأجور والحوافز والمكافآت التي يحصل عليها الموظفون، وربطها بحجم خبراتهم السابقة، ومؤهلاتهم العلمية وتوزيع الأعباء والواجبات والمسؤوليات الوظيفية بشكل عادل ومناسب ووضع نظام لتصنيف الوظائف يحدد مهام وواجبات كل وظيفة، ويجب أن يكون هناك تناسب في ساعات العمل مع الظروف الخاصة لكل فرد.

2- تنمية مدركات العاملين لعدالة الإجراءات الرسمية من خلال اتخاذ القرارات الوظيفية المتعلقة بعملهم بنزاهة وموضوعية بعيدة عن التحيز، والمساواة في تطبيق كافة القرارات على كافة الموظفين، وإتاحة فرص المشاركة أمام كافة العاملين في صنع القرارات الإدارية، والسماح لهم بمناقشة أو معارضة القرارات، وإعطائهم حرية التعبير عن أرائهم، والسماح لهم بتقديم الشكاوي وتقديم المقترحات.

3- دعم مدركات العاملين لعدالة التعاملات وذلك من خلال التزام المديرين بالموضوعية في التعامل مع المرؤوسين، ومناقشة الرؤساء للمرؤوسين في وضع الخطط والأهداف، وتحسين العلاقات الإنسانية والاحترام المتبادل والأخذ بمطالبهم في الاعتبار عند اتخاذ قرارات خاصة بهم، ومناقشة القرارات بكل وضوح وصراحة، وشرح مبررات القرارات التي تُتخذ بالنسبة لوظائفهم والاهتمام بهم ومعاملتهم باحترام وود.

4- الاهتمام بدراسة مصادر ضغوط العمل التي يعاني منها العاملون، والاهتمام المستمر بتحسين بيئة العمل المادية، والقيام بتوصيف الوظائف وتحليلها.

5- زيادة اهتمام الإدارة العليا بإدارة ضغوط العمل لوضع برامج تدريبية لتوجيه الأفراد على كيفية التعامل مع الضغوط وتخفيض آثارها، وتوعية العاملين في المنظمة من خلال التدريب المستمر بنوعية الضغوط وكيفية تفادي مخاطرها.

المبحث الثاني

تأثير العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي

أولاً-   مفهوم الأداء الوظيفي

ثانياً-   مكونات وعناصر الأداء الوظيفي

ثالثاً-   التأثيرات السلوكية الفردية على الأداء الوظيفي

رابعاً-   الأبعاد المتداخلة للأداء الوظيفي

خامساً-   العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

سادساً-   مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي

سابعاً- أساليب مراقبة الأداء الوظيفي

ثامناً-   تأثير العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي

تاسعاً- تفعيل دور العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي

أولاً- مفهوم الأداء الوظيفي:

تطلق كلمة الأداء Performance على عدة معاني وعبارات، فهي تعبّر عن التزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه مهامها، من الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي في الحضور والانصراف، والالتزام بواجبات ومهام الوظيفة، والالتزام بالآداب والأخلاق الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها، وتحمّله الأعباء والمسؤوليات الوظيفية المسندة على عاتقه.

وقد تعددت وجهات النظر بشأن مفهوم الأداء الوظيفي Job Performance وذلك على النحو التالي:

- هو الإنجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني، وبالتالي فهو انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بوظيفته.
- هو العمل الذي يؤديه الفرد والانجازات التي يحققها وفقاً للمعايير الموضوعية (الكمية، والنوعية، والزمنية) وسلوكه في وظيفته مع زملائه ورؤسائه في العمل.
- هو قدرة الفرد على تحقيق التوقعات الوظيفية في نواحي عديدة ككمية الإنتاج وجودة الإنتاج، والتخطيط والتعاون والاعتمادية، والجهد والعناية في العمل والابتكار والإبداع.
- هو قيام الفرد بإنجاز الأهداف التي تسعى إليها المنظمة باستخدام الموارد المتاحة بفاعلية وكفاءة.
- هو قيام الفرد بإنجاز أو تنفيذ مهام وظيفته بفعالية، ومساهمة الفرد المفيدة في بيئة العمل الاجتماعية. أي يمكن تقسيم الأداء الوظيفي إلى نوعين هما: أ- **الأداء الفني**: ويشير إلى قدرة الفرد على السيطرة على أو تحقيق متطلبات الوظيفة، واتخاذ القرارات الصحيحة.

ب- الأداء الاجتماعي: ويشير إلى قدرة الفرد على الانسجام مع الآخرين في مكان العمل، وتجنب الجدال والنزاع بجانب قدرته على تسوية خلافاته.

ثانياً- مكونات وعناصر الأداء الوظيفي:

هناك العديد من وجهات النظر المختلفة لمكونات وعناصر الأداء الوظيفي، ومنها ما يلي:

- هناك من يرى أن الأداء الوظيفي يتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي:

1. **الفرد**:

أي ما يمتلكه الفرد من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

2. **الوظيفة**:

أي ما تتصف به الوظيفة من متطلبات ونظم المعلومات والاتصالات.

3. **الموقف**:

أي ما تتصف به البيئة التنظيمية، وتتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

- والبعض الآخر يرى أن الأداء الوظيفي يتكون من أربعة عناصر هي:

أ- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة**:

وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ب- نوعية العمل:

وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني، والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.

ت- كمية العمل:

وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.

ث - المثابرة والوثوق:

ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

- وفريق آخر يرى أن الأداء الوظيفي يتكون من ستة عناصر هي:

1. **المدخلات:**

ونتمثل في الموارد المادية.

2. **عمليات التحويل:**

ونتمثل في المراحل أو التكنولوجيا المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات.

3. **المخرجات:**

ونتمثل في الناتج النهائي والذي يقدم في شكل سلعة أو خدمة.

4. **شروط الإنتاج:**

ونتمثل في الإجراءات والسياسات التي تحكم عملية إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة.

5. **النتائج:**

ونتمثل في المؤثرات سواء أكانت سلبية أو إيجابية والتي تتبع أو تتزامن مع عمليات إنتاج السلع أو تقديم الخدمات، مثل: تشغيل نسبة من البطالة أو زيادة الناتج الإجمالي أو القيمة المضافة.

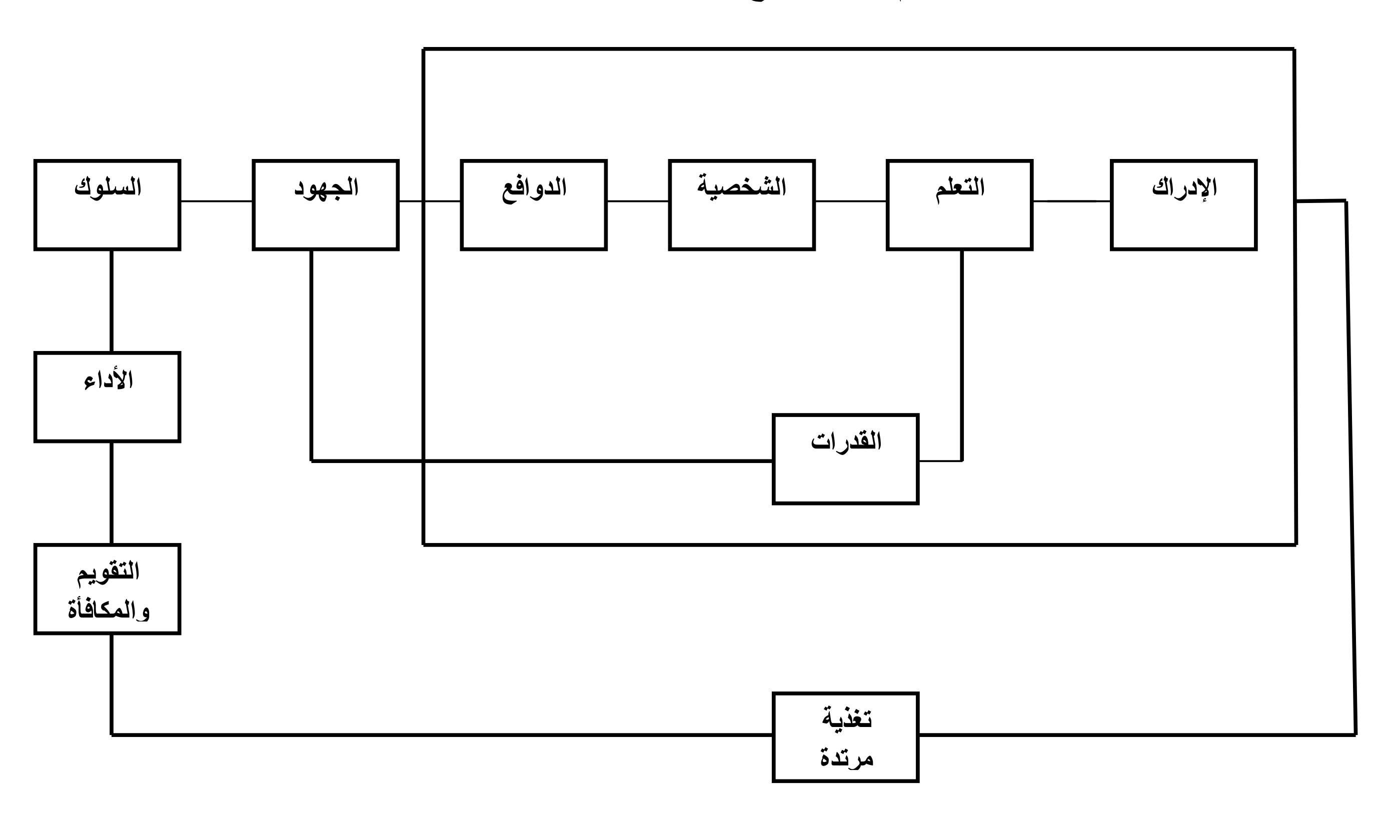
6. **التغذية المرتدة:**

ونتمثل في المعلومات التي يتم الحصول عليها لتحديد مدى الرضا عن السلعة أو الخدمة المقدمة.

ثالثاً- التأثيرات السلوكية الفردية على الأداء الوظيفي:

عرض (سيزلاقي ووالاس، 1991) نموذجاً للتأثيرات السلوكية الفردية على الأداء وهو ما يتضح من الشكل رقم (10):

الشكل رقم (10) نموذج التأثيرات السلوكية الفردية على الأداء



ومن ثم يرى الكاتبان أن هناك خمسة مؤثرات فردية سلوكية أساسية على الأداء وهي: الإدراك، والتعلم، والشخصية، والدوافع، والقدرات.

1. **الإدراك:**

وهو عملية استجابة الفرد للمثيرات الواردة وترجمتها إلى رسائل تفيد في تحديد الاستجابة المناسبة.

2. **التعلم:**

وهو تغيير ثابت نسبياً يحدث نتيجة للتجربة، ويجب تمييز التعلم عن العوامل الأخرى التي تؤدي إلى إحداث تغييرات في السلوك بما في ذلك الإرهاق والنضج.

3. **الشخصية**:

وهي مجموعة الخصائص أو العناصر البشرية التي تحد أو تميز أو تصف الشخص، وتمل عناصر الشخصية على الذكاء والاهتمامات والقيم والمعتقدات والقوى العقلية، وتظهر فائدة تصنيف الشخصية فقط بالقدر الذي تستطيع به التنبؤ بالسلوك.

4. **الدوافع**:

وهي العوامل الداخلية التي تؤثر في التصرفات أو الأنماط السلوكية الملاحظة في مجال العمل، وتتخذ الدوافع صيغاً عديدة بعضها مادي (مثل الحادة إلى الطعام) وبعضها الآخر نفسي (مثل الرغبة في الانتماء)، ولا يمكن ملاحظة الدوافع بصورة مباشرة، وإنما يستدل على وجودها من الأنماط السلوكية الملحوظة.

5. **القدرات**:

وهي الإمكانيات المطلوبة للقيام بأعمال أو تصرفات معينة، وهي ضرورية ولكنها ليست شروطاً كافية لإحداث السلوك، وإنما لا بدّ من إتحاد القدرة مع الجهد لإحداث السلوك.

رابعاً- الأبعاد المتداخلة للأداء الوظيفي:

يرى (عبد الوهاب & خطاب، 1993) أن المتغيرين الرئيسين الذين تتكون منهما الإنتاجية هما: **الأداء والتكنولوجيا**، فأما الأول فيختص بالإنسان، وأما الثاني فيختص بالجانب المادي، وهما يقرران أن الأداء يشتمل على مجموعة من الأبعاد المتداخلة هي:

أ- العمل الذي يؤديه الفرد، ومدى فهمه لدوره واختصاصاته، وفهمه للتوقعات المطلوبة منه، ومدى إتباعه لطريقة أو أسلوب العمل الذي ترشده له الإدارة.

ب- الإنجازات التي يحققها الفرد، ومدى مقابلتها للمعايير الموضوعية الكمية والنوعية والزمنية.

ت - سلوك العامل في وظيفته، ومدى محافظته على الأدوات والخامات والمعدات والآلات التي يستعملها، هل يسرف في استخدامها أم يحرص على صيانتها؟ وما معدل الضياع أو الفاقد أو الأعطال؟

ث - سلوك العامل مع زملائه ورؤسائه، ومدى تعاونه مع الزملاء ومساهمته في إنجاز أعمال الجماعة، ومدى طاعته لرؤسائه وإتباعه لتوجيهاتهم وتعاونه معهم في حل مشكلات العمل وإبلاغهم بمقترحاته بشأنها.

ج - الحالة النفسية والمزاجية التي يوجد عليها العامل، وذلك من حيث الحماس للعمل والرغبة في أدائه، والاستعداد لإتقانه، والاهتمام بمشكلاته والتحفز لعلاجها.

ح - طرق التحسين والتطوير التي يمكن للعامل أن يسلكها في عمله ليزيد من كفاءة الأداء.

ويتوقف الأداء على عنصرين متداخلين هما: القدرة والرغبة.

القدرة: يقصد بها أن يستطيع الفرد أداء العمل الموكل بها بالدرجة المطلوبة من الإتقان في مقابل معايير الأداء المستهدفة. وتتكون القدرة من حصيلة تفاعل متغيرين هما: المعرفة والمهارة.

فالمعرفة: هي حصيلة المعلومات التي توجد لدى الفرد عن شيء معين، وهي تستمد من التعليم الرسمي وبرامج التدريب المتنوعة، ومن القراءات المختلفة.

أما المهارة فهي: التطبيق لمعارف الفرد واكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعده في صقل قدراته.

الرغبة: تتعلق بدوافع الفرد وهي أصعب من القدرة سواء في تكوينها أو معالجتها أو التنبؤ بها أو معرفة أثارها. وتتكون الرغبة من عنصرين متداخلين هما: الاتجاهات والمواقف.

فالاتجاهات: هي مجموعة من الآراء والأفكار في ذهن الفرد نحو الأشياء التي توجد حوله وهي تؤثر – إيجاباً أو سلباً أو حياداً – على سلوك الفرد تجاه هذه الأشياء.

والمواقف: هي مجموعة الأحداث والظروف التي يواجهها الفرد في مكان وزمان معينين، وتتطلب منه و تملى عليه تصرفاً معيناً وقد تكون هذه المواقف إيجابية أو سلبية، سارة أو محزنة، وبالإضافة إلى تفاعل المتغيرين السابقين (القدرة/الرغبة) فهما يوجدان في بيئة معينة، ويقصد **بالبيئة:** مجموعة العوامل والقوى المحيطة بنظام الموارد البشرية، وذات التأثير الحالي والمحتمل عليها، وتنقسم هذه البيئة إلى مجموعة من العوامل: عوامل البيئة المباشرة، وعوامل البيئة الخارجية.

خامساً- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يعبر الأداء عن محصلة التفاعل بين الدوافع والقرارات والبيئة المحيطة، ولذلك فإن العوامل المؤثرة على الأداء هي:

1. **العوامل السيكولوجية الأساسية:**

ونتمثل في الإدراك والاتجاهات والدوافع وكل هذه العوامل تساهم في تكوين شخصية الفرد.

2. **العوامل الاجتماعية:**

ويقصد بها تلك العوامل التي تحكم تفاعل المدير مع جو العمل الاجتماعي وعلاقاته بالزملاء والرؤساء والمرؤوسين.

3. **العوامل الحضارية:**

ويقصد بها مجموعة العوامل التي تتمثل في الأنماط الثقافية السائدة في المجتمع ومدى تأثيرها على الأداء، وأيضاً مجموعة القيم والتقاليد السائدة في المجتمع.

4. **قدرات ومهارات الفرد**:

ويقصد بها القدرات والمهارات التي يتمتع بها الفرد في اتخاذ القرارات وكذلك قدراته ومهاراته على الاتصال والمشاركة. وعلى ذلك فإن العوامل المؤثرة في القرار هي عوامل خاصة بالفرد نفسه سواء قدراته أو اتجاهاته أو دوافعه وعوامل خاصة بالموقف المحيط بالفرد.

سادساً- مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي:

يقصد بالفاعلية هي: عمل الأشياء الصحيحة وفقاً لقواعد ومواصفات محددة وفي فترة زمنية محددة، ولتحقيق الفاعلية يجب أن يتوافر للفرد المعلومات الكافية عن الأهداف المكلّف بها لتحقيقها في وظيفته. وإن مفهوم الأداء يرتبط بمفهوم الفاعلية وبالتالي فإن فاعلية الأداء الوظيفي تعني: مدى نجاح الفرد في تحقيق المهام والأعمال المحددة له مسبقاً في الوقت المحدد وبالطريقة الملائمة له.

ويمكن تقسيم مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي إلى قسمين هما: **الأول**: المؤشرات التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي، **الثاني**: المؤشرات غير التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي كما يوضحها الشكل رقم (11).

الشكل رقم (11) مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي

مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي

المؤشرات التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي | **المؤشرات غير التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي**

1- المؤشرات التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي:

تتعلق المؤشرات التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي بالإنجاز الذي يحققه الفرد من خلال تعظيم كمية وجودة المخرجات الوظيفية، حيث أن كمية وجودة المخرجات الوظيفية من أهم العوامل التي يجب أخذها من الاعتبار عند تقييم الأداء الوظيفي للفرد واتخاذ القرارات المترتبة على ذلك كالمكافآت والعلاوات والترقيات، لذا يجب مراعاة الدقة والعدالة في إجراء هذا التقييم، ومن أهم المؤشرات التقليدية للأداء الوظيفي هي:

- كمية الأداء.
- جودة الأداء.
- توافر القدرة على أداء الوظيفة.
- الدقة في أداء الوظيفة.
- حسن إصدار الأحكام أو القرارات الوظيفية.
- الإلمام بكل جوانب الوظيفة.
- الالتزام الوظيفي من حيث المواعيد.
- الإبداع أو الابتكار في أداء الوظيفة.
- إتقان اللغة.
- القدرة على التكييف الثقافي.
- النزوع أو الدافعية لترك العمل.

2- المؤشرات غير التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي:

تتمثل المؤشرات غير التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي في ممارسة الفرد لسلوكيات الدور الإضافي أو ما يسمى سلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك على عكس المؤشرات التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي، والتي تتعلق بممارسة سلوكيات الدور الأساسي.

وسلوكيات المواطنة التنظيمية: هي سلوكيات اختيارية مرتبطة بالعمل يقوم الفرد بأدائها طواعية، وهذه السلوكيات لا تدخل في التقييمات النهائية للأداء، ولكن من شأنها تحسين الأداء الكلي للمنظمة. وهناك بعدين أساسيين لأبعاد المواطنة التنظيمية هما:

- **سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل**: مثل عدم تصيد الأخطاء للآخرين في مجال العمل، عدم الغياب إلاّ للضرورة، عدم إضاعة الوقت الممارسة طواعية لأعمال غير مطلوبة.
- **سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفراداً معينين**: مثل مساعدة أعضاء العمل الجدد في تفهم العمل، والحرص على مساعدة الزملاء في حالة زيادة العبء الوظيفي عليهم، والاهتمام بمشكلات زملاء العمل ومحاولة علاجها.

سابعاً- أساليب مراقبة الأداء الوظيفي:

هي عملية جمع المعلومات عن فعالية أعمال الآخرين، وإن عملية مراقبة الأداء الوظيفي تتيح للمدير فرصة الحصول على المعلومات التي تقيس أداء العاملين بشكل موضوعي، وتستخدم هذه المعلومات في تزويد العاملين بالتغذية العكسية الناتجة عن تقييم الأداء، أو تستخدم كوسيلة للتمييز بين الأداء الوظيفي المرتفع والأداء المتدني للعاملين بما يساعد المدير على تحديد المكافآت والحوافز المناسبة. ومن أهم الأساليب التي تستخدم في مراقبة الأداء الوظيفي:

- **أسلوب الملاحظة**: إن أسلوب المراقبة من خلال الملاحظة يعتبر وسيلة هامة لمراقبة السلوك الوظيفي، نظراً لما يمكن أن يحققه من نتائج إيجابية ، ويساعد هذا الأسلوب على تحقيق الاتصال الفعال بين المدير والعاملين.
- **أسلوب الاجتماعات الرسمية**: يتضمن هذا الأسلوب مناقشات مخططة ومحددة مسبقاً.
- **أسلوب المناقشات غير الرسمية**: هذه المناقشات تكون عفوية وتلقائية وتختلف من حيث تنظيمها، وتركز على سلوكيات العاملين المرتبطة بأداء الوظيفة .

v **سلبيات مراقبة الأداء الوظيفي:**

إن أهم سلبيات مراقبة الأداء الوظيفي تأتي من عدم تقبل العاملين لأسلوب الرقابة اللصيق من جانب المدير، ويظهر هذا الجانب السلبي للرقابة بوضوح في الحالات التي يتصف فيها إحساس العاملين بالثقة في النفس والرغبة في تخطيط أعمالهم، وتزداد احتمالات التأثير السلبي للرقابة أيضاً في الحالات التي تتميز فيها الوظائف بدرجة عالية من التخصص الوظيفي.

حيث أن زيادة درجة التخصص الوظيفي يمكن أن تحد من حرية العاملين وقدرتهم على التجديد والابتكار، مما يؤدي إلى حدوث ردود فعل نفسية من جانب العاملين.

ويمكن أن يأخذ رد الفعل النفسي العديد من الأشكال السلبية مثل: ظهور بعض اتجاهات عدم الرضا عن الوظيفة أو ميل العاملين لبذل أقل جهد ممكن في العمل أو حتى في التفكير في ترك العمل.

وغالباً ما يترتب على ذلك أن العامل الذي تتكون لديه مثل هذه الاتجاهات يصعب عليه أن يظهر السلوك الوظيفي اللازم لتحقيق الأهداف الوظيفية أو التنظيمية.

v **إيجابيات مراقبة الأداء الوظيفي:**

إن لعملية مراقبة الأداء الوظيفي تأثير إيجابي على أداء العاملين والفعالية التنظيمية، ويزداد هذا التأثير في الحالات التي تلي هذه المراقبة تقديم الثواب والعقاب وإن عملية مراقبة الأداء الوظيفي يمكن أن تسهم بشكل مباشر في زيادة كفاءة العاملين نظراً لأنها تساعد المدير على تقييم الأداء الوظيفي للعاملين بشكل أكبر دقة.

مما يسهل على المدير عملية تخصيص المكافآت بشكل مرتبط مباشرة بالأداء أي أن الارتباط بين الأداء (المدخلات) وأسلوب مراقبة الأداء (العمليات) والمكافآت (المخرجات) هو العامل المؤثر على زيادة كفاءة الأداء الوظيفي.

ثامناً- تأثير العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي:

من خلال الدراسة التي قام بها (زايد، 1995) لتحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية توصل إلى النتائج التالية:

- إن أساليب مراقبة الأداء الوظيفي تساهم بقدر كبير في التأثير على إحساس العاملين بعدالة التوزيع، حيث أن قدرة المدير على تحقيق عدالة التوزيع ترتبط إلى حد كبير بقدرته على تعديل هياكل الأجور والحوافز في المنظمة من ناحية وعلى مقدار الصلاحيات التي تمنحها له المنظمة في هذا المجال. أي أن عملية مراقبة الأداء الوظيفي تعتبر وسيلة ضرورية لضمان ربط المكافآت والحوافز بنتائج الأداء الوظيفي.
- وجود تأثير مباشر لأساليب مراقبة الأداء الوظيفي على إحساس العاملين بعدالة الإجراءات الرسمية، وإن هذه الأساليب يمكن أن تفسر إلى حد كبير إحساس العاملين بعدالة الإجراءات الرسمية خاصة أسلوب المناقشات غير الرسمية، وغالباً ما يعتمد المدير على هذا الأسلوب لمناقشة التقدم الوظيفي ومشاكل العمل اليومية للعاملين. أما أسلوبا الملاحظة والاجتماعات الرسمية فقد كانا قل استخداماً من جانب المدير.
- إن إحساس العاملين بعدالة التعاملات يتأثر إلى حد كبير بكل من أسلوب المناقشات غير الرسمية وأسلوب الملاحظة، في حين لم يكن لأسلوب الاجتماعات الرسمية تأثير، وكذلك لم يظهر التحليل أثر لتفاعلات أساليب المراقبة المختلفة على إحساس العاملين بعدالة التعاملات.

وفي دراسة أخرى قام بها (الكندري، 2003) بهدف التعريف بمفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها، ودراسة مفهوم الأداء الوظيفي، ومعرفة مدى تأثير أبعاد العدالة التنظيمية في مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت. تبين وجود تأثيرات مختلفة لأبعاد العدالة التنظيمية في مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي على الشكل التالي:

1. إن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية إدراكاً هو بعد عدالة التعامل، يلي ذلك بعد العدالة التوزيعية، وأخيراً بعد العدالة الإجرائية.
2. إن المؤشرات التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي (جودة الأداء، وكمية الأداء، والإلمام الوظيفي، والالتزام الوظيفي، والإبداع والابتكار في العمل) تزيد قليلاً عن المتوسط العام للمقياس.
3. إن المؤشرات غير التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي (سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل، سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفراداً معينين) تعتبر مرتفعة.
4. إن كمية الأداء لا تتأثر معنوياً بأي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية.
5. إن جودة الأداء تتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بأحد أبعاد العدالة التنظيمية وهو العدالة التوزيعية.
6. إن الإلمام الوظيفي والإبداع والابتكار يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بأحد أبعاد العدالة التنظيمية وهو عدالة التعامل.
7. إن الالتزام الوظيفي يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بأحد أبعاد العدالة التنظيمية وهو العدالة الإجرائية.
8. إن الإبداع والابتكار يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بأحد أبعاد العدالة التنظيمية وهو عدالة التعامل.
9. إن سلوكيات المواطنة التنظيمية ببعديها تتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بأحد أبعاد العدالة التنظيمية وهو عدالة التعامل.
10. ارتفاع أهمية بعد عدالة التعامل كمحدد لمؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي مقارنة ببعدي العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية.

تاسعاً- تفعيل دور العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي:

يتم تفعيل دور هذين المتغيرين من خلال ما يلي:

- دعم مدركات الأفراد للعدالة التوزيعية من خلال عدالة الرواتب والحوافز والمكافآت.
- تنمية مدركات الأفراد للعدالة الإجرائية من خلال اتخاذ القرارات الوظيفية بشكل غير متحيز وجمع المعلومات والحرية في إبداء الرأي، والسماح لهم بمعارضة القرارات.
- تعزيز شعور الأفراد بعدالة التعامل وذلك من خلال التعامل معهم بشكل ودي والتعامل معهم باحترام، وعدم التفرق بينهم.
- الاهتمام بالمؤشرات المتعارف عليها أو تطويرها لفاعلية الأداء الوظيفي من حيث جودة الأداء، والإلمام الوظيفي، والالتزام الوظيفي، والإبداع والابتكار في العمل.
- يتم الاهتمام والتطوير بهذه المؤشرات من خلال مكافأة الأداء الجيد، وتحديث الوصف الوظيفي، وتقديم الحوافز المناسبة لهم وتمكينهم ومشاركتهم الفعلية في اتخاذ القرارات الوظيفية.

المبحث الثالث

تأثير العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي

أولاً- مفهوم الولاء التنظيمي

ثانياً- أهمية الولاء التنظيمي

ثالثاً- خصائص الولاء التنظيمي

رابعاً- فوائد الولاء التنظيمي

خامساً- أبعاد الولاء التنظيمي

سادساً- تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي

سابعاً- تفعيل دور العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي

أولاً- مفهوم الولاء التنظيمي:

يعد الولاء التنظيمي Organization Commitment أحد مظاهر الترابط بين الفرد والمنظمة والذي حظي باهتمام كبير بين كل من المديرين والعلماء السلوكيين، هذا الاهتمام قد ظهر ليس فقط في الجهود النظرية لتوضيح المفهوم ولكن أيضا في الجهود التجريبية لتحديد الأسبقيات والنتائج الأولية للانتماء التنظيمي.

والولاء التنظيمي مصطلح غير محسوس ولا يمثل واقعاً، بل يستدل عليه من خلال الظواهر والآثار المرتبطة به سلوكياً ولا يمكن الحصول عليه جاهزاً أو أن يتمّ فرضه بالإكراه، بل هو حصيلة لتفاعلات العديد من العوامل والمتغيرات.

وقد تعددت التعريفات لمفهوم الولاء التنظيمي تبعاً لتعدد الباحثين فهناك من عرفه على أنه الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة والذي يدفعه إلى الاندماج في العمل والتفاعل مع قيم المنظمة وتبنيها.

وهناك من عرفه أيضاً على أنه مستوى الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف إزاء منظمته الإدارية والالتزام بقيمها والإخلاص لأهدافها، والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء إليها.

بينما أوضح آخرون على أن الولاء التنظيمي هو حاصل تفاعل ثلاثة عناصر أساسية هي:

- التطابق: وتعني درجة تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها باعتبارها تمثل أهدافه وقيمه.
- الانهماك (الاستغراق): وتعني أن يكون الفرد منهمكاً ومنغمساً بصورة متكاملة في كافة نشاطاته وأدواره التي يقوم بها في المنظمة التي يعمل بها.
- الإخلاص والوفاء: ويعني الشعور بالارتباط القوي والعاطفة للمنظمة التي يعمل بها الفرد بحيث يحس بان المنظمة جزء من ذاته وكينونته.

ثانياً- أهمية الولاء التنظيمي:

إن الولاء التنظيمي يعتبر عاملاً مهماً في فهم سلوك العاملين داخل المنظمة وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من الأسباب التي أعطت الولاء التنظيمي هذه الأهمية.

1- إن النظرية التي يقوم على أساسها الولاء التنظيمي تقترح أن انتماء الفرد لأي منظمة يجب أن يكون عامل تنبؤ موثوق بسلوكيات معينة، خصوصا ترك العمل، ذلك أن الأفراد المنتمين هم أكثر احتمالا بأن يبقوا في المنظمة ويعملوا على تحقيق الأهداف التنظيمية.

2- أن مفهوم الولاء التنظيمي استقطب اهتمامات كل من المديرين والعلماء السلوكيين كونه من السلوكيات المرغوبة التي تسعى المنظمات إلى تعزيزها لدى أعضائها.

3- هو أن التوسع في فهم الولاء التنظيمي ربما يساعد في فهم طبيعة العمليات النفسية التي يختارها الأفراد كي يتكيفوا مع بيئتهم الداخلية والخارجية.

4- تكمن أهمية الولاء التنظيمي في أن المنظمات تسعى للحصول على ولاء الأفراد تجاهها ولإخلاص في خدمتها، من خلال تقديم الأداء المتميز الذي يحقق أهدافها.

ثالثاً- خصائص الولاء التنظيمي:

1- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.

2- إن الولاء التنظيمي هو حصيلة تفاعل العديد العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

3- إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.

4- إن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس بعداً واحداً، وهذه الأبعاد تؤثر في بعضها الآخر.

رابعاً- فوائد الولاء التنظيمي:

1- يسهم في تحقيق الأداء المتميز للعمل.

2- يعتبر الولاء التنظيمي أحد المقومات الرئيسة والمؤثرة في خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة.

3- يولد الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يخفف الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل.

4- يسهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين بحيث يجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي يعملون فيها، ويدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة.

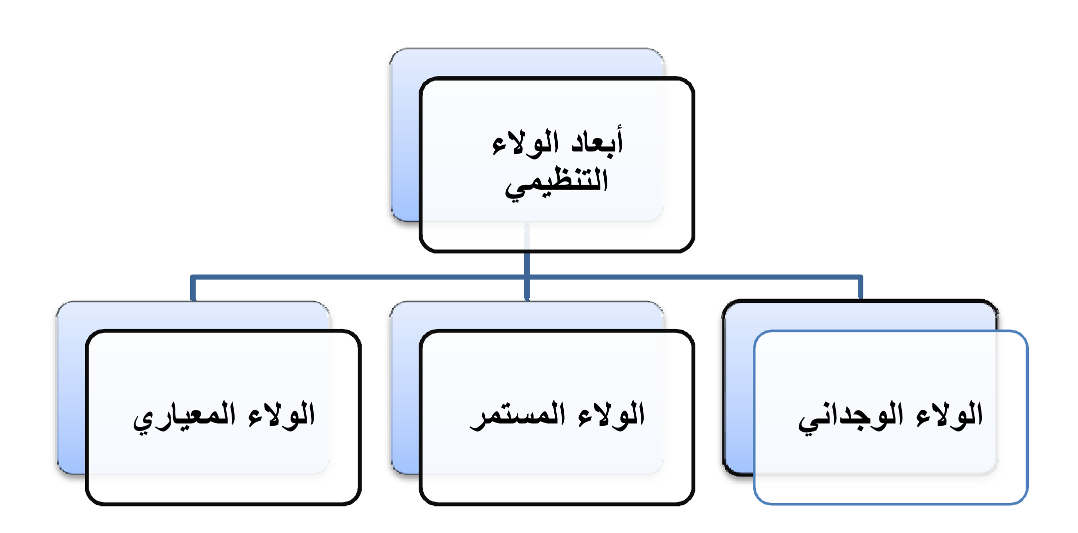
5- إن انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين يحمل المنظمة مزيداً من التكاليف ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية: كالاضطرابات، واللامبالاة في العمل والسرقة والتخريب، والغياب المتكرر، والإنتاج المنخفض، وغير ذلك من المشكلات السلوكية.

خامساً- أبعاد الولاء التنظيمي:

لاحظ (Allen & Meyer, 1993) بأن وجهة النظر الشائعة في التعريفات المتعددة للولاء تقوم على فكرة أن الولاء حالة نفسية والتي تميز علاقة الفرد مع المنظمة، ولها تأثيرات حول قراره في الاستمرار بعضوية المنظمة.

واستنتجوا بأن وجه الاختلاف في التعريفات المقدمة في أدب الولاء يتمثل في طبيعة الحالة النفسية الموصوفة، وفي ضوء ذلك ميزوا بين ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي هي:

الشكل رقم (12) أبعاد الولاء التنظيمي



1- **الولاء الوجداني**: Affective Commitment يشير إلى الارتباط العاطفي للفرد مع المنظمة، وتطابقه معها وانهماكه فيها، وعلى ذلك فالعاملون ذوو الولاء الوجداني المرتفع يستمرون بالعمل داخل المنظمة لأنهم يرغبون في ذلك ويحبونه.

2- **الولاء المستمر**: Continuance Commitment فيشير إلى إدراك الفرد للتكاليف المترافقة مع مغادرته للمنظمة فالعاملون المرتبطون بمنظماتهم اعتمادا على الولاء المستمر يبقون داخل المنظمة لأنهم في حاجة لذلك.

3- **الولاء المعياري**: normative Commitment فيعكس مشاعر التعهد (الالتزام) بالاستمرار في العمل داخل المنظمة، فالعاملون ذوو المستويات المرتفعة من الولاء المعياري يبقون داخل المنظمة لأنهم يشعرون بأنه يتوقع منهم أو من الواجب عليهم البقاء في المنظمة.

سادساً- تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي:

أشارت دراسة (الفهداوي & القطاونة ، 2004) إلى وجود علاقة ارتباطية قوية ومهمة بين أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات، والعدالة التقييمية، والعدالة الأخلاقية) وبين الولاء التنظيمي بصورته الكلية وبجميع أبعاده (الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء المعياري) كما يلي:

1- يوجد أثر للأبعاد المستقلة (العدالة التوزيعية، وعدالة التعاملات، والعدالة الأخلاقية) في المتغير التابع الكلي (الولاء التنظيمي)، بينما لا يوجد أثر للبعدين المستقلين (العدالة الإجرائية، والعدالة التقييمية) في المتغير التابع الكلي (الولاء التنظيمي)، وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة (Rahim, 2000) (Hendrix, et al., 1998).

2- هناك أثر للبعدين المستقلين (عدالة التعاملات، والعدالة الأخلاقية) في البعد التابع (الولاء العاطفي)، بينما لا يوجد مثل هذا الأثر بالنسبة للأبعاد المستقلة الأخرى (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التقييمية) في المتغير التابع (الولاء العاطفي). وهذا ما يتفق مع دراسة (Egan, 1994) بالنسبة لعدالة التعاملات، ودراسة (Farh, et al., 1990) بالنسبة للعدالة الأخلاقية بينما تتفق مع دراسة (محارمة، 2000) بالنسبة لعدم وجود الأثر للأبعاد المستقلة الأخرى.

3- ثمة وجود أثر للبعدين المستقلين (عدالة التعاملات، والعدالة الأخلاقية) في البعد التابع (الولاء المستمر)، بينما لا يوجد مثل هذا الأثر بالنسبة للأبعاد المستقلة الأخرى (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التقييمية) في المتغير التابع (الولاء المستمر). وهذا ما يتفق مع دراسة (Lee, 2000) بالنسبة لوجود الأثر، ودراسة (محارمة، 2000) ؛ (الطحيح & محمد، 2003) بالنسبة لعدم وجود الأثر.

4- يوجد أثر للأبعاد المستقلة (العدالة التوزيعية، وعدالة التعاملات، والعدالة الأخلاقية) في البعد التابع (الولاء المعياري)، بينما لا يوجد أثر للبعدين المستقلين (العدالة الإجرائية، والعدالة التقييمية) في المتغير التابع (الولاء المعياري). وهذا يتفق من حيث وجود الأثر مع دراسة (Rahim, 2000) بالنسبة للعدالة التوزيعية، ومع دراسة (Lee, 2000) بالنسبة لعدالة التعاملات، ومع دراسة (Fok, 2000) بالنسبة للعدالة الأخلاقية، ومن حيث عدم وجود الأثر يتفق مع دراسة (محارمة، 2000) بالنسبة للعدالة الإجرائية ومع دراسة (جاب الله، 1991) بالنسبة للعدالة التقييمية.

5- إنّ أكثر أبعاد العدالة التنظيمية إدراكاً من قبل العاملين هو بعد العدالة الإجرائية، يلي ذلك بعد عدالة التعاملات، ثم بعد العدالة الأخلاقية، فبعد العدالة التقييمية، وأخيراً بعد العدالة التوزيعية. أما من حيث أهمية أبعاد الولاء التنظيمي فإن بعد الولاء العاطفي جاء بالمرتبة الأولى، تلاه بعد الولاء المستمر، وأخير بعد الولاء المعياري.

سابعاً- تفعيل دور العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي:

نظراً لأهمية دور العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، في تعزيز فاعلية المنظمات وزيادة قدرتها على الارتقاء والتطوير، ولكي تكون حافزاً للمنظمات الإدارية ينبغي الاهتمام بما يلي:

أ- الارتقاء بترسيخ مفاهيم العدالة والولاء التنظيمي عند أعضاء المنظمات، وذلك من خلال زيادة الوعي عندهم، وعقد الدورات التدريبية والتثقيفية التي تشعرهم بمبررات العدالة في المنظمة، وتدفعهم نحو الولاء التنظيمي.

ب- أن تتبنى الأجهزة الإدارية في المنظمات جميع المفاهيم التي تعكس أبعاد العدالة التنظيمية، بما ينعكس عنها كسلوك في التعرف على درجات الولاء التنظيمي عند منتسبيها، من خلال نشر مفاهيم الشفافية والحق وربطه بالواجب

عبر لقاءات مفتوحة تتيح إشاعة روح العلاقات المباشرة والإيجابية بين أعضاء الإدارة.

ت- التأكيد على ربط الجزاءات المادية والمعنوية بمتطلبات تحقيق العدالة التنظيمية، دون جعلها خاضعة للأهواء والأساليب البعيدة عن النزاهة والحق والاستحقاقات الفعلية بكل جهد ونشاط.

ث- الأخذ بمبادئ تطوير الحياد والنزاهة في جميع الإجراءات والقرارات الإدارية مما يتطلب الابتعاد عن الأهواء والمصالح الشخصية، والعمل على إشاعة التثقيف الإداري وبلورة أبعاد الثقافة التنظيمية لدى المنتسبين، بحيث يشمل على تعريف الموظفين بأصول العدالة وكيفية الحفاظ على العلاقات السليمة في ممارسة العمل الإداري.

ج- تطوير أساليب وتقييم الأداء والابتعاد عن الأساليب النمطية في التقييم، والقيام بالتفاعل الذي يؤثر إيجاباً على انجذاب الموظفين نحو أداء أفضل وولاء دائم للمنظمات التي يعملون بها.

ح- إتاحة الفرصة لمشاركة الموظفين في صنع القرارات الإدارية، وخاصة تلك المتعلقة بعملهم في المنظمة، مما يؤدي إلى جعلهم أكثر قبولاً وتجاوباً مع هذه القرارات، الأمر الذي ينعكس على ولائهم التنظيمي وأدائهم لواجباتهم وتحفيزهم المستمر نحو العمل ودعمه بالانتماء.

وخلاصة القول نجد أن القيمة الحقيقية للمنظمات والأجهزة الإدارية، تتجلى من خلال قدرة إداراتها العليا وتوجهات قادتها على تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية وجعلها متطلبات ذات إمكانية مترسخة، قادرة على إظهار السلوكيات الإيجابية المستندة إلى قناعات المرؤوسين، وما يؤكد ولائهم التنظيمي إزاء منظماتهم و الأجهزة الإدارية التي ينتسبون إليها.

المبحث الرابع

تأثير العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية

أولاً- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

ثانياً- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

ثالثاً- خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

رابعاً- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

خامساً- نتائج سلوك المواطنة التنظيمية

سادساً- العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

سابعاً- تأثيرات العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية

ثامناً- تفعيل دور العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

أولاً- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior أحد جوانب السلوك التنظيمي الذي حظي باهتمام متزايد من قبل باحثي الإدارة، نظراً لتأثيره الحيوي على التماسك والتفاعل الإيجابي بين أعضاء التنظيم بما يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية. ويقصد بسلوك المواطنة التنظيمية كما يراها بعض الكتاب والباحثون:

- سلوك اختياري موجه نحو الأفراد أو المنظمة ككل، يتجاوز توقعات الدور الحالي ويهدف إلى إفادة المنظمة.
- سلوكيات اختيارية لا تعتبر جزءاً من متطلبات الدور الرسمي للفرد، لكنها ترفع من مستوى فعالية الأداء الوظيفي للمنظمة.
- سلوك اختياري يهدف إلى مساعدة الأفراد أو المنظمة، وليس من الضروري أن يدخل ضمن متطلبات الوصف الوظيفي للدور، وليس خاضع للنظام الرسمي للمكافآت والعقوبات الجزائية بالرغم من أنه قد يلاحظ ويكافئ الفرد عليه ومثل هذه الأفعال تعتبر إيثارية أو اجتماعية.
- سلوكيات اختيارية أو تطوعية لا ترتبط بنظام المكافآت أو العقاب الرسمي ولا يتضمنها الوصف الوظيفي الرسمي، وتستهدف هذه السلوكيات تحقيق مصلحة المنظمة ككل أو تحقيق مصلحة أفراد معينين داخل المنظمة، وذلك من خلال الإسهامات الايجابية التي يمارسها الفرد تطوعاً أو من خلال الامتناع عن السلوكيات التي تضايق المنظمة أو الإدارة أو القسم الذي يعمل به الفرد، وهي سلوكيات نزيهة يترتب على ممارستها بشكل دوري تحقيق الرفاهية التنظيمية.

مما تقدم يمكن لنا أن نعرف سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها: سلوكيات فردية اختيارية يمارسها الفرد تطوعاً عن رغبة واختيار داخل المنظمة، ولا ترتبط بنظام الثواب والعقاب داخل المنظمة، وتساهم في زيادة فعالية المنظمة والارتقاء بالأداء الوظيفي الكلي.

ثانياً- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

تنبع أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية للمنظمات بصفة عامة والمنظمات العربية المعاصرة بصفة خاصة من كون العصر الذي تعيشه منظمات الأعمال يتصف بكبر حجم التحديات التي تواجهها هذه المنظمات، فالتغيير السريع في البيئة الخارجية والتطور التقني والفني في شتى المجالات أوجد بيئة مضطربة تحتاج إلى مناخ تنظيمي ملائم يستطيع أن يتماشى مع الضغوط الخارجية المفروضة على هذه المنظمات. من هنا جاءت أهمية العنصر البشري في المعادلة الصعبة التي تواجهها هذه المنظمات وجعل الاهتمام بموضوع المواطنة التنظيمية أمراً بالغ الأهمية لأن مقابلة التحديات التي تعيشها منظمات اليوم تحتاج إلى جهود العاملين ليست الرسمية فحسب بل أكثر من ذلك. وتبرز أهمية سلوك المواطنة التنظيمية كأحد الأنماط الأساسية التي يمكن أن تزود المنظمة بالموارد البشرية ذات الكفاءة العالية القادرة على خلق الميزة التنافسية في ظل المتغيرات البيئية العالمية.

ثالثاً- خصائص سلوك المواطنة التنظيمية:

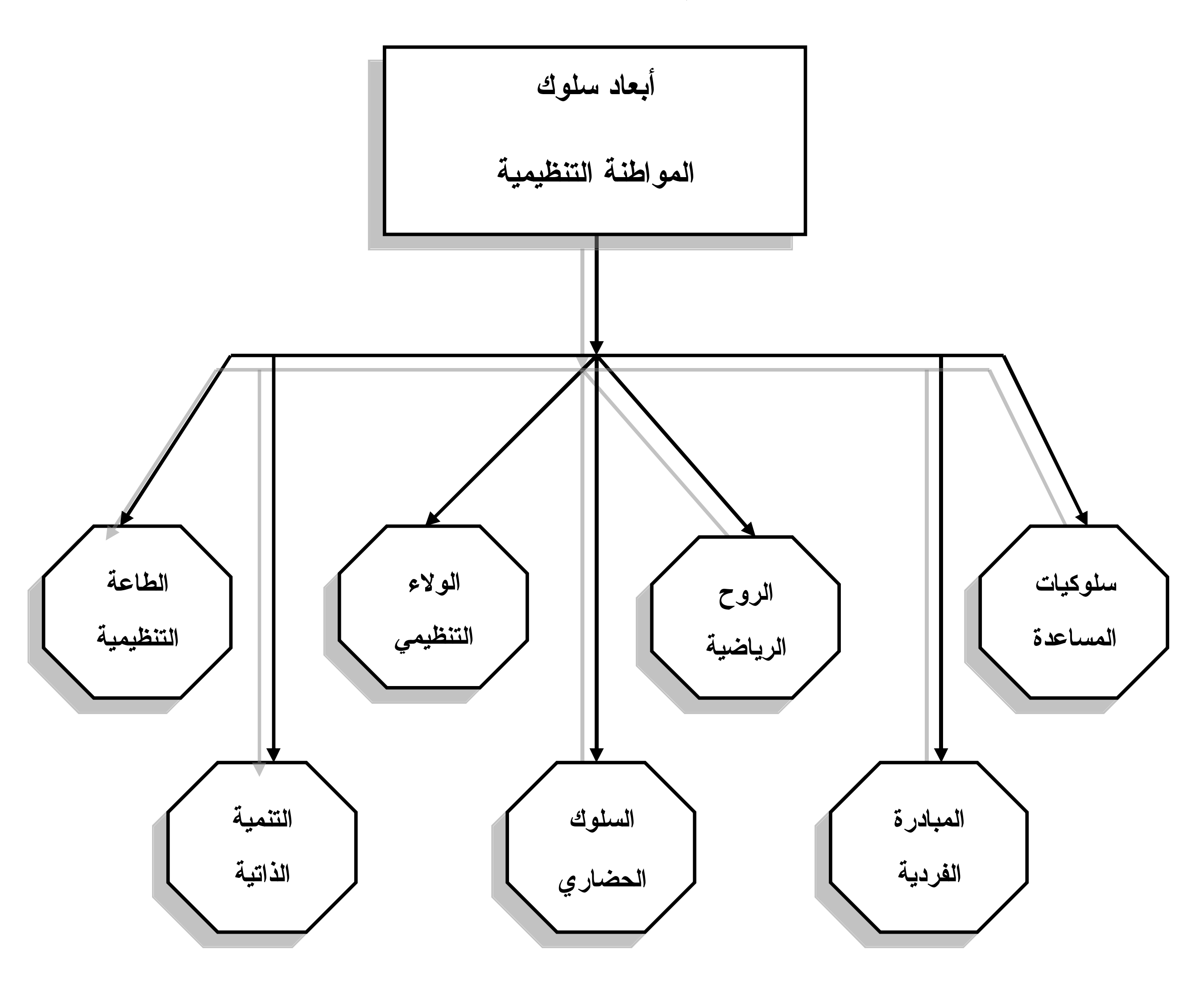
- سلوكيات تطوعية لا يتضمنها الوصف الوظيفي تستند إلى المبادرة الفردية ولا تعتبر جزء من الواجبات الرسمية.
- سلوكيات مهمة جداً ومرغوبة من قبل المنظمة كونها تساهم في رفع فعالية الأداء الوظيفي من المنظور التنظيمي.
- إن الفرد الذي يؤدي تلك الأدوار الإضافية لا ينتظر مقابلها مكافأة تنظيمية.
- تحرص المنظمات على تشجيع العاملين على الانخراط في هذا السلوك برغم كونه سلوك تطوعي.
- تتصف هذه السلوكيات بسمة أساسية وهي أنها موجّه نحو منفعة المنظمة فهي لا تحدث بشكل عشوائي وبدون هدف كونها سلوك عقلاني، أي أن الفرد يكون على إدراك مسبق بأن سلوكه يساهم في منفعة المنظمة.
- سلوكيات تتجاوز أكثر مما هو موصوف في الأنظمة الرسمية للمنظمة.

رابعاً - أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية بناءً متعدد الأبعاد، حيث قام الباحثون بتحديد هذه الأبعاد من خلال تناول سلوكيات المواطنة التنظيمية ضمن مجموعات منفصلة بحيث تتدرج هذه المجموعات ككل في إطار سلوك المواطنة التنظيمية.

وعلى الرغم من إجماع الباحثين على تعدد أبعاد المواطنة التنظيمية إلا أنهم لم يتفقوا على عددها ومضمونها وقد قام (Podsakoff, et al., 2000) بحصر تلك الأبعاد بوضع نموذج متكامل مكون من سبعة أبعاد كما هي موضحة بالشكل رقم (13):

الشكل رقم (13) أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية



1- **سلوكيات المساعدة**: Helping Behavior

وتتضمن السلوكيات التطوعية التي تهدف إلى مساعدة الآخرين فيما يتعلق بقضايا العمل وكذلك السلوكيات التي تعمل على منع حدوث مشكلات تتعلق بالعمل.

2- **الروح الرياضية**: Sportsmanship

تتمثل في الاستعداد للتغاضي عن المضايقات التي لا يمكن يجنبها وتحمل عبء العمل دون شكوى وكذلك التزام الأفراد بالحفاظ على توجهات إيجابية حتى عندما تسير الأمور بالاتجاه غير المرغوب، وكذلك الاستعداد للتضحية بالمصلحة الشخصية بهدف تحقيق مصلحة الجماعة وتقبل النقد البناء وعدم اعتباره نقد شخصي.

3- **الالتزام التنظيمي**: Organizational Loyalty

وهو يستلزم بالضرورة تحسين وتعزيز الصورة الإيجابية للمنظمة من وجهة نظر الآخرين الموجودين خارج نطاقها وكذلك حمايتها والالتزام بها عندما تقع في ظروف سيئة.

4- **الطاعة التنظيمية**: Organizational Compliance

تتضمن اندماج الفرد وقبوله القواعد والتعليمات والإجراءات التنظيمية بما يحقق التقيد الدقيق بها حتى في ظل غياب الرقابة.

5- **المبادرة الفردية**: Individual Initiative

وهي سلوكيات تطوعية تتعلق بأداء المهام بالشكل الذي يتجاوز الحد الأدنى الذي تطلبه المنظمة وتتمثل في التصرفات الهادفة إلى الإبداع والابتكار لتحسين أداء المهمة والمنظمة.

6- **السلوك الحضاري**: Civic Virtue

يتمثل في الرغبة بالمشاركة في سلطة المنظمة بفعالية كحضور الاجتماعات مناقشة سياسات المنظمة وإبداء الرأي حول أفضل السياسات للمنظمة، صيانة مواردها والحفاظ عليها.

7- **التنمية الذاتية**: Self Development

وتتضمن سلوكيات الموظفين الهادفة لتحسين معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم ومن أمثلة ذلك إتباع دورات تدريبية، إطلاع الفرد على أخر المستجدات فيما يتعلق بعمله، تعلم مهارات جديدة لتوسيع مدى مساهمة الفرد في المنظمة.

خامساً- نتائج سلوك المواطنة التنظيمية:

1- **على مستوى الفرد:**

إن المواطنة التنظيمية على المستوى الفردي تؤدي إلى تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتياً، فالوجود المستمر لسلوك المواطنة التنظيمية يؤثر عبر الوقت على انطباع الرؤساء وزملاء العمل حول ذلك الموظف، هذا الانطباع يلعب دوراً مهماً في الحوافز التي يمكن أن يحققها هذا الموظف كالراتب والترقية. وعلى الرغم من أن التغيير التنظيمي ينظر إليه معظم العاملين على أنه مصدر هائل للضغط في الحياة التنظيمية، نظراً لارتباطه بالعديد من النتائج السلبية مثل فقدان الوظيفة، تقليل المركز الصراع أو الخلاف في العمل والمنزل وغيرها، إلا أنه يمكن لسلوكيات المواطنة التنظيمية أن تؤثر على توافق العاملين مع التغيير التنظيمي، حيث أن الأفراد ذوي المستوى المرتفع من سلوكيات المواطنة التنظيمية يتسمون بمجموعة من السمات التي تجعلهم مؤهلين أكبر للتوافق مع التغيير منها:

- زيادة الجهود المبذولة لتحسين بيئة العمل.
- زيادة فرص تحقيق التعاون والتنسيق.
- المشاركة النشطة في الاجتماعات والأعمال التي يمكن أن تحسن الأداء التنظيمي.

2- **على المستوى الجماعي**:

أما على مستوى جماعية العمل فإن عناصر سلوك المواطنة التنظيمية تستطيع التأثير على مستوى أداء مجموعات العمل من خلال عدة جوانب، من أبرزها على سبيل المثال:

1- التأثير الإيجابي المتوقع "للإيثار" أو السلوك المعاون، كأحد عناصر سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى أداء مجموعات العمل: فعندما يقوم الموظف ذو الخبرة بتقديم النصيحة والمساعدة لزميله الذي يفتقد لتلك الخبرة – لحل المشكلات المتعلقة بالعمل- فإنه يمكن أن يقدم له عدة أساليب فعالة لأداء العمل، ومن ثم زيادة احتمالات فعالية الأداء. بالإضافة إلى أنه كلما زاد عدد الأفراد ذوي الخبرة الذين يقدمون النصائح لزملائهم، قلت جهود وأوقات المديرين التي يخصصونها لمتابعة هذا العمل، وبالتالي إتاحة الفرصة أمامهم – أي المديرين- لأداء أمور أكثر أهمية.

2- التأثير الإيجابي المتوقع "لقبول أوضاع المنظمة" Sportsmanship، كأحد عناصر المواطنة التنظيمية، على أداء فريق العمل: حيث أنه كلما زاد مستوى الرضا، ارتفعت الروح المعنوية، وازدادت الجهود المبذولة لتحسين بيئة العمل بالمنظمة، وزاد مستوى التعاون والتنسيق.

3- التأثير الإيجابي المتوقع لعنصر "الاهتمام بالمنظمة" Civic Virtue، كأحد عناصر المواطنة، على مستوى الأداء الجماعي والتنظيمي وذلك من خلال:

- اشتمال هذا العنصر على تقديم مقترحات فعالة عن كيفية تحسن فرق العمل وجماعاته والحفاظ على الموارد.
- أن هذا العنصر يمكن أن يزيد من فعالية الاجتماعات، كما أنه يمكن أن يزيد من التنسيق بين الأنشطة والجهود المبذولة.
- إن عنصر الاهتمام بالمنظمة، في شكل حضور الاجتماعات والمشاركة النشطة في تلك الاجتماعات، يمكن أن تساهم إيجاباً في أداء جماعة العمل.

3- **على مستوى المنظمة:**

إن سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزز الأداء التنظيمي من خلال:

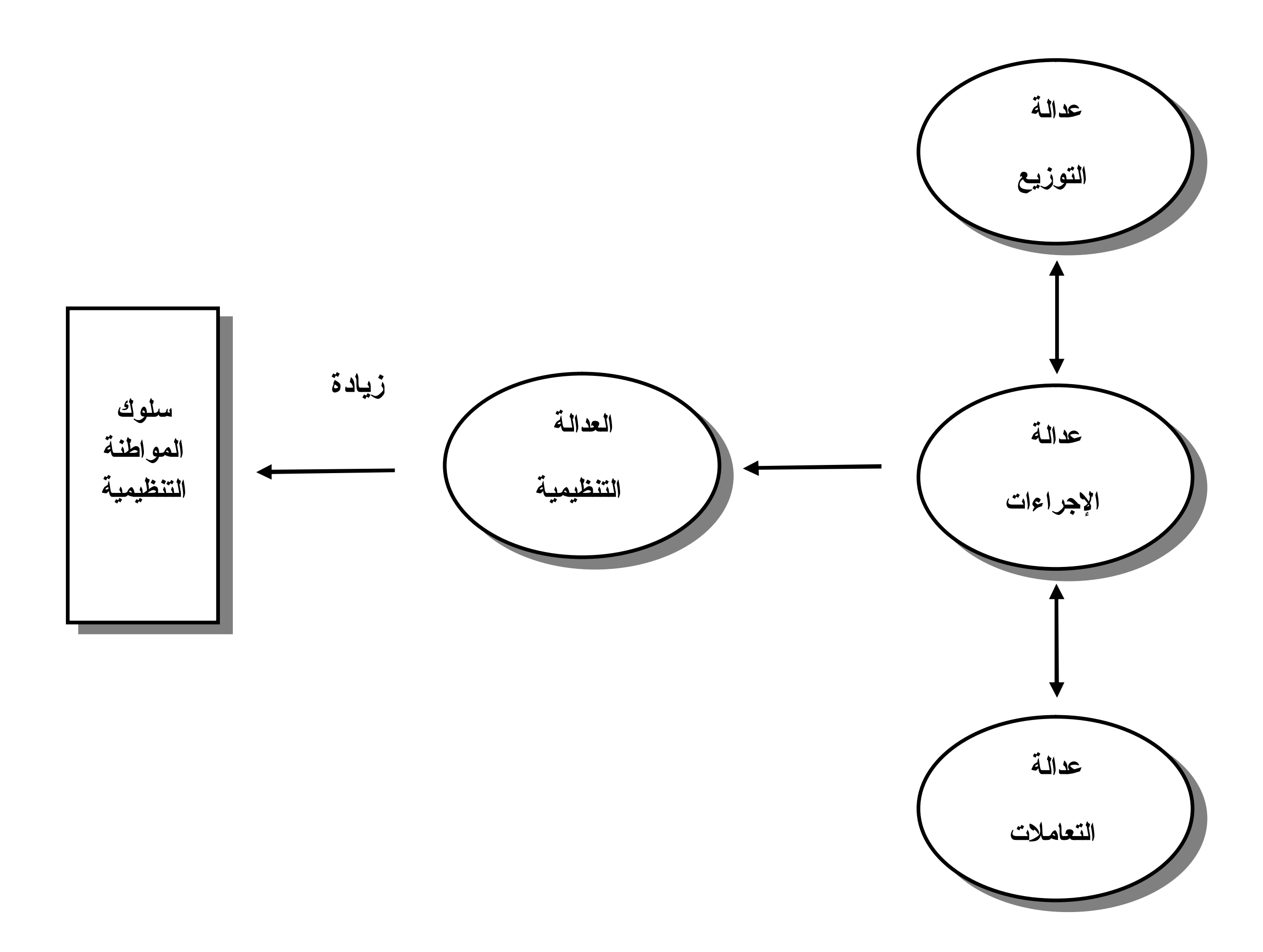
1- توفير مرونة العمل داخل المنظمة في إطار المواقف والأزمات، وذلك لأن المنظمة التي تلزم أعضائها بحدود الأدوار الرسمية تتسم بعدم المرونة وعدم القدرة على مواجهة الظروف والأحداث المتغيرة.
2- تقليل الحاجة إلى تخصيص الموارد النادرة أو الشحيحة للمحافظة على النشاطات الأساسية وتوجيهها نحو الأهداف الأكثر إنتاجية.
3- الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة وتقليل الإهدار بها.
4- تعزيز إنتاجية المديرين والمرؤوسين.
5- تنسيق الأنشطة بين أعضاء فرق العمل وجماعات العمل المختلفة من ناحية أخرى.
6- تعزيز قدرة المنظمة على جذب والحفاظ على أفضل الموارد البشرية الكفـوءة من خلال جعل المنظمة أكثر جاذبية لمكان العمل.
7- زيادة الموارد المتاحة وتقليل الحاجة إلى الأساليب الرقابية الأكثر رسمية وتكلفة، وتشجيع النشاط التلقائي والتجديدي.

ولكن هذه النتائج الإيجابية للمواطنة التنظيمية لا تخفي إمكانية وجود نتائج سلبية محتملة لسلوك المواطنة التنظيمية وذلك حسب طبيعة الموقف، فقد تكون المواطنة أحد أعراض عدم كفاءة الفرد كما أنها قد تؤدي إلى خلق الروح الاتكالية على مستوى الجماعة، أما على مستوى المنظمة فقد تؤدي إلى تعزيز شعور الفرد بأن المنظمة مدينة له بالفضل وفي حال عدم قيام المنظمة بالوفاء بذلك الدين قد تكون العاقبة سلبية بالنسبة للمنظمة.

سادساً- العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية:

إن شعور العاملين بالعدالة التنظيمية بدوره يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية فعلى سبيل المثال فإن انعكاس عملية تقييم الأداء على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية يرجع إلى تأثير عملية تقييم الأداء على كل القرارات المهمة المؤثرة على حياة الفرد الوظيفية مثل قرارات الترقية والنقل والراتب والتدريب. والشكل رقم (14) يوضح العلاقة المتداخلة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الشكل رقم (14) العلاقات المتداخلة بين العدالة التنظيمية
وسلوك المواطنة التنظيمية



وقد أكدت دراسة (زايد، 2000) على وجود درجة عالية من الارتباط بين مكونات العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) ومكونات سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكرم، الالتزام العام، الروح الرياضية السلوك الحضاري).

وأشارت دراسة (Niehoff & Moorman, 1993) إلى أن العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية هي علاقة غير مباشرة، حيث تؤثر العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها في إدراك الدعم التنظيمي والذي بدوره يؤثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

في حين أشارت دراسة (Moorman, 1991) أن هناك ارتباطاً بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وأكد على أن عدالة التعاملات هي البعد الوحيد من أبعاد العدالة التنظيمية التي تؤثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهو البعد الذي يتوسط العلاقة بين أساليب وطرق الرقابة وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وأشارت دراسة (خليفة، 1997) إلى أن مدى قناعة الأفراد بعدالة الإجراءات المتبعة في تقييم السلوكيات التطوعية وما يرتبط بذلك ممن آليات ونظم، سواء أكانت رسمية أو غير رسمية، يحدد بشكل رئيسي مدى انهماكهم بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

وفي ضوء ذلك فلا شك أن شعور الفرد بعدالة الدخل الذي يحصل عليه بالمقارنة مع أفراد آخرين يشغلون نفس الوظيفة في نفس المنظمة يؤثر على أداء العاملين لأية أدورا إضافية. كذلك فإن الدراسة المتأنية للعدالة تظهر أن تعريف العاملين بالدور الذي يقومون به يتوسط العلاقة بين إدراك العاملين للعدالة الإجرائية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، بمعنى أن العلاقة بين عدالة الإجراءات وسلوكيات المواطنة التنظيمية يكون أقوى عندما يعرف العاملون هذه السلوكيات على أنها سلوكيات إضافية.

سابعاً- تأثيرات العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية:

1- أثر عدالة التوزيع على سلوك المواطنة التنظيمية:

إن العلاقة الارتباطية بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية قد تبدو من الوهلة الأولى علاقة ضعيفة. فعلى سبيل المثال فقد وجد (Moorman, 1991) أنه لدى قياس عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات كل على حدة فإن العدالة الإجرائية هي التي استطاعت التنبؤ بممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، في حين لم تستطع ذلك عدالة التوزيع. ويرجع السبب في الرؤية إلى حقيقة أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي بدون مقابل. وفي هذا المجال توصل بعض الباحثين إلى عدم وجود ارتباط بين عدالة التوزيع وخاصة عدالة المكافآت وبين سلوك المواطنة التنظيمية (Moorman, 1991). غير أن الواقع العملي قد يظهر ميل الأفراد إلى تقليل الانخراط في سلوك المواطنة التنظيمية كرد فعل اتجاه عدم عدالة الأجر الذي يحصل عليه. يمكن تفسير هذا التناقض الواضح من خلال تحديد درجة الارتباط بين عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع، فإن الارتباط الشديد بين كلا النوعين من العدالة يؤكد أن النظر إلى أحدهما دون الآخر يمثل وجهة نظر قاصرة، وبدلاً من ذلك يمكن القول إن دور عدالة الإجراءات هو النهوض بعدالة التوزيع، وبمعنى آخر فإن الإجراءات العادلة هي التي تجعل توزيع المخرجات عادلاً.

2- أثر عدالة الإجراءات على سلوك المواطنة التنظيمية:

تنبع العلاقة الحقيقية بين عدالة الإجراءات وسلوك المواطنة التنظيمية من التأثير المشترك لهما على نتائج تقييم أداء العاملين بالمنظمة. ويعرّف الأداء على أنه السلوك الوظيفي الذي يتمّ تقييمه في ضوء مدى مساهمة هذا السلوك في تحقيق أهداف المنظمة (Mackenzie & Podsakoff, 1993)، ويعكس هذا التعريف الجانب المعياري في تعريف الأداء نظراً لأن الأداء الجيد والأداء الضعيف يتحدد في ضوء مساهمة أداء الفرد في تحقيق الأهداف التنظيمية.

وعندما يقوم المدير بتقييم أداء مرؤوسيه فإنه غالباً ما يعتمد على مجموعة معايير موضوعية مثل حجم الإنتاج وجودة الإنتاج وعدد ساعات العمل. وبرغم أهمية المعايير الموضوعية إلا أن المدير لا يأخذ في الاعتبار فقط إنتاجية المرؤوس كأساس وحيد لتقييم الأداء، ففي كثير من الأحيان يتأثر تقييم المدير لأداء العاملين ببعض المعايير الأخرى التي تعكس سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين والتي تساهم بشكل مباشر في زيادة كفاءة العمل مثل الإيثار أو السلوك الحضاري. ولتحقيق عدالة الإجراءات يجب الاعتناء بالجوانب المختلفة لعملية تقييم الأداء الذي لا يتوقف فقط على الأدوار الخارجية للفرد، بل يمتد ليشمل الجوانب الأخرى التي تتعدى نطاق الدور، ومن ثم فإن تصميم منهجية لإجراءات تقييم لأداء مسألة تستحق العناء للأسباب التالية:

- أن العدالة التنظيمية – بما في ذلك عدالة المكافآت– تمثل المقدمات الحيوية لسلوك المواطنة التنظيمية، ومن ثم فإن العدالة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً بين النظم الإدارية المختلفة وسلوك المواطنة التنظيمية.
- أن النظام الإداري الذي يأخذ في الحسبان عدالة التوزيع فقط دون أن يأخذ في الحسبان عدالة الإجراءات من شأنه أن يقلل من إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية الضرورية لقيام الثقة بين الإدارة والعاملين والتي يمكن أن تؤثر إيجاباً على سلوك المواطنة التنظيمية.

نتيجة لذلك فقد يكون من المفيد تحديد سمات نظم تقييم الأداء التي تؤدي إلى إقبال العاملين على الانخراط في سلوك المواطنة التنظيمية، واستبعاد تلك الخصائص التي تؤدي إلى تزايد إحساس الفرد بعدم العدالة الناتجة عن سوء نظم تقييم الأداء. وفي مراجعة للأبحاث التي تناولت العدالة الإجرائية في التقييم تبين أن هناك تركيزاً على الإجراءات التي تتخذ في جلسة مراجعة تقييم الأداء ذاتها مثل الاتصال والمشاركة ومع ذلك فإن تقييم الأداء يتعين النظر إليه على أنه أكثر من مجرد عملية تتمّ خلال

جلسة مراجعة التقييم. وفي الواقع فإن تقييم الأداء الفعال ينبغي أن يقوم على إطار شامل أو سياق يمكن أن يؤدي إلى تعظيم الأداء وذلك من خلال مراعاة ما يلي:

- سلامة القواعد والإجراءات المتبعة في تصميم نظم تقييم الأداء.
- الدعم التنظيمي الذي يهدف إلى توفير البيئة المناسبة لأعمال التقييم.
- التدريب الكافي الذي يجب أن يحصل عليه القائم بالتقييم.
- مشاركة الموظف في إعداد مقياس التقييم وتحديد عدد مرات إجراءات التقييم وسرية عمليات التقييم ودرجة تعقيد نظام التقييم للأداء.

إضافة لما سبق فإن (جاب الله، 1991) يجدد ثلاثة شروط أساسية يجب توافرها لضمان ثقة العاملين في نظم تقييم الأداء هي: إعطاء العاملين الفرصة الكافية لإبداء الرأي في نتائج تقييم أعمالهم. وضرورة الربط بشكل واضح بين نتائج تقييم أداء العاملين والنتائج التي حققتها المنظمة من وراء ذلك.

3- أثر عدالة التعاملات على سلوك المواطنة التنظيمية:

يمثل نمط القيادة والإشراف عنصراً مهماً في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية. أما بالنسبة لأساليب مراقبة الأداء وعلاقتها بالعدالة التنظيمية فقد تناولت العديد من الدراسات هذه العلاقة مثل دراسة (زايد، 1999) التي أشارت إلى أن أساليب مراقبة الأداء الوظيفي تؤثر إيجابياً على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وكذلك دراسة (Niehoff & Moorman, 1993) التي أشارت إلى أن الرقابة التي يفرضها القائد تؤثر في إدراك المرؤوس للعدالة التنظيمية.

وفي مجال البحث عن العلاقة بين إحساس العاملين بعدالة التعاملات بين القائد وسلوك المواطنة التنظيمية، تشير نتائج الدراسة التي أجراها (Schnake, et al., 1997) على أثر نمط القيادة (التقليدية والمتميزة) على سلوك المواطنة التنظيمية إلى أن قدرة نمط القيادة التقليدية على شرح التباين في الأبعاد الخمسة كان أعلى هامشياً على قدرة القيادة المتميزة على شرح نفس الشيء.

وفي نفس الاتجاه تشير نتائج الدراسة التي أجراها (Farh, et al., 1997) إلى أن عدالة القائد مسئولة عن التباين في البعد الخاص في الإيثار فقط. إضافة لذلك فإن الأبحاث قد أظهرت وجود علاقة موجبة بين التبادل للقائد مع أعضاء المنظمة وتقييمات الأداء، وأن المرؤوسين الذين يتمتعون بعلاقات تبادل عالية مع القائد يكون أداؤهم أفضل بسبب الدعم الإضافي الذي يحصلون عليه والتغذية العكسية والفرص المقدمة لهم.

كذلك تظهر أهمية عدالة التعاملات في تأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال أسلوب الرقابة على أداء العاملين أو ما يعرف بنمط الإشراف أو العلاقات الاجتماعية بين المدير والمرؤوس. وبصفة عامة فإن أسلوب الرقابة اللصيق قد يقلّل من احتمالات تبني العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

ففي الدراسة التي أجراها كل من (Niehoff & Moorman, 1993) اختبر الباحثان العلاقة بين ثلاثة طرق من الرقابة وبين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية كمتغير وسيط، وسلوك المواطنة التنظيمية، وقد افترض الباحثان أن أسلوب الرقابة اللصيقة سوف يرتبط سلبياً مع سلوك المواطنة التنظيمية نظراً لأن هذا الأسلوب يمنع العاملين من ممارسة الأدوار الإضافية والتي لا يترتب عليها عائد مادي أو معنوي وقد أوضحت نتائج تلك الدراسة وجود ارتباط معنوي سالب بين الرقابة اللصيقة وسلوك المواطنة التنظيمية، ووجود ارتباط معنوي بين نفس أسلوب الرقابة وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.

وقد وجد (Konovsky & Pugy, 1994) أن لمتغيرات التبادل الاجتماعي علاقة أكثر قوة مع متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية عما هو الحال بالنسبة لمتغيرات التبادل غير الاجتماعي. إضافة لذلك فإن هذه المؤشرات المختلفة للتنبؤ بإجراءات التقييم صالحة وممكنة التحديد.

ثامناً- تفعيل دور العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية:

عندما ترغب المنظمات في تحقيق تنمية تنظيمية حقيقية فإن هذه التنمية لن تتحقق فقط من خلال الجهود الرسمية للعاملين، بل بالتأكيد تحتاج إلى جهود من نوع خاص ألا وهي سلوكيات المواطنة التنظيمية، إن حاجة المنظمات إلى تبني السياسات التي تهدف إلى تنمية مثل هذا السلوك تبع من عدة حقائق أهمها:

1- ضرورة تحقيق التكامل بين السياسات الإدارية الهادفة إلى تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بحيث تضمن تلك السياسات تحقيق درجة عالية من إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية معاً.

2- إن اهتمام المنظمات بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن يساعد على مواجهة العديد من التحديات التي تعيشها في الفترة الحالية نظراً للعلاقة المباشرة بين سلوك المواطنة التنظيمية والعديد من مجالات العمل الإداري خاصة مجالات تقييم الأداء ووضع نظام المكافآت والحوافز وتحسين خدمة العملاء.

3- أهمية مواجهة انخفاض الحصص السوقية للعديد من المنظمات من خلال تعظيم الاستفادة من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها العاملون في الشركة.

4- ضرورة تفادي الجوانب السلبية التي يمكن أن تصاحب تحول المنظمات نحو تطبيق سياسات التقليص التنظيمي.

5- برغم أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك لا يتمّ مكافأته بشكل مباشر إلا أن هناك العديد من الطرق التي يمكن أن تتبناها المنظمة لتصميم نظم مكافآت تنظيمية تشجع الموظفين على الاندماج في مثل هذا السلوك، ومن الممكن أن يؤدي ذلك إلى الربط بين المكافآت وسلوك المواطنة التنظيمية من ناحيتين:

الناحية الأولى:

يساعد على زيادة درجة الارتباط بين الموظفين والمنظمة وأهدافها، لأن العاملين سوف يركزون على المنظمة ككل في هذه الحالة، ومن ثم يسعون إلى إظهار سلوك المواطنة التنظيمية كوسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.

الناحية الثانية:

يؤدي هذا الربط إلى تبني الموظفين وجهة نظر أكبر من مجرد متطلبات الوظيفة نظراً لإحساسهم بدورهم في تحقيق أهداف المنظمة.

وخلاصة القول أن قدرة المنظمات على تقييم أداء العاملين على أساس مساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة الكلية بدلاً من تحقيق سلوك وظيفي معين سوف يشجع العاملين على أداء العديد من أدوار سلوك المواطنة التنظيمية. وبالتالي فإنه من واجب المنظمات الحديثة أن تولي اهتماماً وعناية فائقة لتحقيق العدالة التنظيمية لما لها من تأثير مباشر على سلوك المواطنة التنظيمية.

الخلاصة:

تمّ تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث على الشكل التالي:

ففي المبحث الأول:

تناول المؤلف مفهوم ضغوط العمل، ثم تم عرض تصنيف مصادر ضغوط العمل وفقاً لنماذجها الثلاثة، ثم ذهب المؤلف لعرض أنواع الضغوط وأعراضها وطرق علاجها، وأخيراً قام المؤلف بشرح أثر أبعاد العدالة التنظيمية على مصادر ضغوط العمل، مع بيان كيفية تفعيل دور العدالة التنظيمية في ظل تزايد ضغوط العمل.

وفي المبحث الثاني:

تناول المؤلف مفهوم الأداء الوظيفي، ومكوناته وعناصره، وتأثيراته، والأبعاد المتداخلة له، والعوامل المؤثرة فيه، وبعدها تم شرح مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي ومن ثم تم عرض أساليب مراقبة الأداء الوظيفي، ثم تم بشرح أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مع بيان كيفية تفعيل دور العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي.

وفي المبحث الثالث:

تناول المؤلف مفهوم الولاء التنظيمي، وبيان أهميته وخصائصه، وذكر أهم فوائده ثم تمّ شرح أبعاد الولاء التنظيمي الثلاثة وهي: (الولاء الوجداني، والولاء المستمر والولاء المعياري). وأخيراً قام المؤلف بشرح أثر أبعاد العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي، مع بيان كيفية تفعيل دور العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

وفي المبحث الرابع:

تناول المؤلف مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وأهميته وخصائصه وأبعاده ثم تم عرض العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وبعدها ذهب المؤلف إلى بيان تأثيرات كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وأخيراً تمّ توضيح كيفية تفعيل دور العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

الفصل الخامس

العلاقة بين العدالة التنظيمية وبين بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: علاقة العدالة التنظيمية بإدارة المعرفة

المبحث الثاني: علاقة العدالة التنظيمية بمنظمات التعلم

المبحث الثالث: علاقة العدالة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة

المبحث الرابع: علاقة العدالة التنظيمية بنماذج الجدارة

المبحث الأول

علاقة العدالة التنظيمية بإدارة المعرفة

أولاً- مفهوم إدارة المعرفة

ثانياً- أهمية إدارة المعرفة

ثالثاً- الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة

رابعاً- عوامل النجاح والفشل في إدارة المعرفة

خامساً- أهداف ووظائف إدارة المعرفة

سادساً- أنواع المعرفة

سابعاً- عمليات إدارة المعرفة

ثامناً- دور إدارة الموارد البشرية في التدفق المعرفي

تاسعاً- الآثار المتوقعة لإدارة المعرفة على العدالة التنظيمية

أولاً- مفهوم إدارة المعرفة:

المعرفة Knowledge هي تجميع للأحداث، والخبرات، والتجارب، والمشاعر حول أعمال المنظمة التي تساعدها على التصرف بعقلانية، وإعداد الخطط، للمستقبل تجاه ما يحيط بها من ظروف، والقدرة على التنبؤ بالأثر الذي يمكن أن تحدثه عناصر مدخلات منظمات الأعمال (الاستثمارات المادية والبشرية) على عناصر مخرجات نفس النشاط (السلع والخدمات).

إن مصطلح إدارة المعرفة Knowledge Management جديد وغريب إلى حد ما، ورغم تزايد الاهتمام بالعقدين الآخرين في إدارة المعرفة، فإنه لازال هناك جدلاً حول المفهوم الحقيقي لإدارة المعرفة، ولم يتمّ التوصل إلى تعريف واحد لإدارة المعرفة، فتعددت التعاريف لها، نذكر منها:

- إدارة المعرفة هي: مدخل نظمي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل المشروع بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات، الإجراءات بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين.
- إدارة المعرفة هي: عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع.
- إدارة المعرفة هي: إدارة المعرفة الحرجة التي تعتمد على قاعدة المعرفة والتي تهدف إلى إضافة قيمة للأعمال، وتتمّ من خلال عمليات منتظمة تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة في المنظمة.
- إدارة المعرفة هي: نظام توليد عمل مزدهر وبيئة تعلم من شأنه تشجيع توليد كل من المعرفة الشخصية والمعرفة المنظمية وتجميعها واستخدمها وإعادة استخدامها سعياً وراء قيمة جديدة للأعمال.

- إدارة المعرفة هي: عملية منظّمة للإيجاد، واختيار، وتنظيم، وفــرز، وتقــديم المعلومات، بطريقة يتمّ فيها تحسين فهم الموظف للنواحي التي لهــا علاقــة بمجال عمله، وتقع في دائرة اختصاصه، كما تساعد إدارة المعرفة المنظمــة على كســب رؤى Visions، وفهــم Understanding، أكثــر عمقــاً للتجارب التي تمر بها، وتساعد أنشطتها المنظمة في تركيز جهودهــا علـــى اكتساب، وتخزين، واستعمال، المعرفة في العديد من القضايا التي تهمّها مثل: مهارات حل المشــاكل، الــتعلّم الــديناميكي، التخطــيط واتّخــاذ القــرارات الإستراتيجية، كم أنها تحمي الأصول الثقافية أيضا من التدهور.

ثانياً- أهمية إدارة المعرفة:

بالرغم من الأهمية الكبيرة للمعرفة والتي يدركها مدراء المنظمات، إلا أنّ القليــل منهم قادر على التعبير عن تلك الأهمية بإستراتيجية ما، لاستغلال تلــك المعــارف، أو الكيفية التي يمكن للمنظمة من خلالها التحول إلى منظمة تَعلُم. فكل المنظمات تمتلــك معرفة، وهذه المعرفة متحدة في شخص موظفيها، وإجراءاتها التنظيمية، وهي معرفــة بدائية، وضمنية، أكثر منها معرفة صريحة، ونادراً ما تكون تلك المعرفة مفصّلة بشكل كافٍ لكي تكون ذات قيمة حقيقية، إنّ مثل تلك المعرفة غالباً ما تضيع عنــدما يغــادر أحدهم المنظمة. وهناك العديد من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمــام بــإدارة المعرفــة وهي:

1. تَحوّل المنظمات من منظمات مركّزة على رأس المال Capital Intensive إلى منظمات مركّزة على المعرفة Knowledge Intensive، فسرعان ما احتلت المعرفة مركز الصدارة في اهتمامــات الإدارة المعاصــرة، إذ تعتبــر العنصر الأهم الذي يمكن أن يساعدها على تحمّل التغييرات الجذرية، ومحاولة طرح الأسئلة الصحيحة، التي يتوجب البحث عن إجابات واضحة لها، وبــدون

هذه المعرفة ربما لن تدرك المنظمة الكيفية التي تتغير بها البيئة التنافسية في القطاع الذي تنتمي إليه.

2. قيادة التغيير، لم تعد إدارة المعرفة مطلب المنظمات الاستشارية، ومنظمات الخدمات فقط، بل يعتبرونها المحرك الأساسي في نجاحهم في تأدية الأعمال ويؤكد Drucker أنه لا توجد صناعة أو مؤسسة لها فوائد أو أضرار بالفطرة، بل إنّ الفائدة الوحيدة التي تمتلكها، هي قدرتها على الاستفادة من المعرفة العالمية المتوفرة، ويصف المعرفة بالفرصة السانحة " The Window of Opportunity"، التي يمكن أن تأخذ العديد من الأشكال مثل: اتجاه اجتماعي جديد يُؤثّر على تفضيلات العملاء، أو ممارسات إدارية جديدة، أو تقنية ناشئة، أو تنمية اقتصادية لموقع تصنيع ناءٍ، ويضيف Drucker أنك لا تستطيع إدارة هذا التغيير، لكن يمكنك قيادته فقط.

3. البقاء على المدى الطويل، إنّ مقولة "البقاء للمنظمة الأكثر تأقلماً لم تعد صحيحة في عالم اقتصاد المعرفة، الذي يعزى فيه بقاء وازدهار المنظمة إلى قدرتها على خلق، واكتساب، ومعالجة، والمحافظة على، وصيانة المعرفة القديمة والجديدة تجاه التعقيد، وحالات عدم التأكد، والتغيرات السريعة، ويعتبر هذا الأمر هام في بقاء المنظمة على المدى الطويل، ويرى Drucker أنّ المعرفة تصبح منتجة فقط إذا تمّ استغلالها من أجل تحقيق التميّز، ويشير إلى أنّ هذا المعيار سيصبح العامل الأهم في تحديد الموقع التنافسي لأيّ منظمة، أو صناعة، ووحدها إدارة المعرفة يمكن أن تجعل من ذلك حقيقة.

4. قيادة عملية صنع القرار، إنّ الدعم الفعّال لعملية اتخاذ القرار، من خلال توفير المعرفة عن المشاريع الماضية، وحالات فشل، والنجاح، ومختلف الجهود المتوفر، وجعل هذه المعرفة سهلة الوصول، يمكن أن يساهم في نجاح تلك العملية.

5. تحقيق المشاركة تتطلّب إدارة المعرفة ثقافة غنيّة، قائمة على المشاركة، التي لا تشترطها أنظمة المعلومات التقليدية، فالمعرفة لا تتعلق بالآلات والأماكن وأجهزة الكمبيوتر التي تملكها المنظمة فقط، وإنما تتعلق بثقافة المنظمة وتاريخها الطويل وتراكم معارفها بمرور الزمن، وهذا ما يمكن أن يلاحظه أي مُتتبِّعٍ لأبحاث الذكاء الاصطناعي، فالمبادئ التقليدية التي أدّت إلى تصميم تقنية المعلومات التقليدية، -على الرغم من النجاح المتواضع الذي حققته- لن تُطبَّق على تصميم أنظمة إدارة المعرفة.

6. تتميز المعرفة الضمنية بأنها متنقّلة، في أغلب الأحيان عندما يترك شخص ما المنظمة، فإن تجاربه وخبراته تغادر معه أيضا، هذه المعارف، والمهارات والقدرات، ربما تذهب إلى المنافسين وهذا هو الأسوأ، فإدارة المعرفة يمكن أن تحمي المنظمة من فقدان تلك القدرات المهمة عندما يترك الموظفين أعمالهم من خلال تجميع تلك المعارف في قواعد معرفة Knowledge Base.

ثالثاً- الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة:

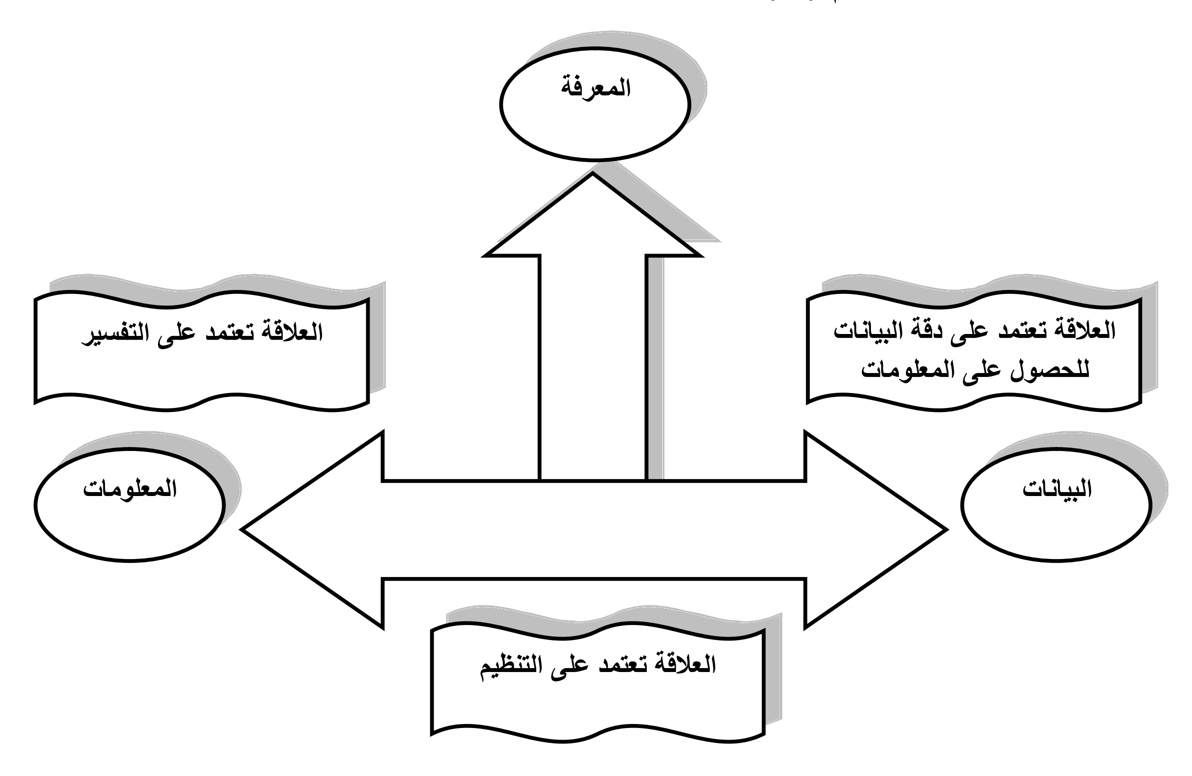
أ- **البيانات**: Data عبارة عن حقائق خام مثل: الكلمات والحروف والرموز والصور والأشكال والرسوم، ولا يمكن الاستفادة منها بوصفها الحالي.

ب- **المعلومات**: Information هي ناتج تشغيل البيانات سواء أكان التشغيل يدوياً أو آلياً، والمعلومات ليست هدفاً ولكنها أداة لترشيد ودعم صنع واتخاذ القرارات.

ت- **المعرفة**: Knowledge يمكن إدراكها وفهمها كمعاني متكاملة للمعلومات أو كمعلومات ذات مغزى وأهمية.

والعلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة علاقة متداخلة ومتكررة وفي اتجاهات عكسية، وتعتمد على الدرجة التي يتمّ بها تنظيم وتفسير هذه العلاقة فالبيانات تعتمد على التنظيم أما المعلومات والمعرفة تختلف اعتماداً على التفسير ويظهر الشكل رقم (15) هذه العلاقة.

الشكل رقم (15) العلاقة المتبادلة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



رابعاً- عوامل النجاح والفشل في إدارة المعرفة:

1- **عوامل النجاح في إدارة المعرفة:**

أ- الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.

ب- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.

ت- التشجيع ومكافأة روح التعاون، وتعلم الفريق، والتأكيد عليهما بصورة دائمة.

ث- تأسيس منظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.

ج- دفع العاملين للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية.

ح- مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة.

خ- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.

د- تقديم خطة دفع معتمدة على المهارة كجزء من النظام الأشمل للحوافز والمكافآت.

2- **عوامل الفشل في إدارة المعرفة:**

أ- عدم القدرة على تطوير التعريف أو التحديد العملي للمعرفة، وتحديد الفشل في التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة.

ب- الاعتماد على المعرفة المخزونة في القواعد المعرفية، وعدم الاهتمام بالتدفق المعرفي، سيّما المعرفة الجديدة.

ت- التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة خارج عقول الأفراد، في حين أن أغلب المعرفة هي ضمنية وكامنة في عقولهم.

ث- تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة المتمثل في ابتكار السياقات المشتركة عبر الحوار.

ج- عدم إدراك أهمية ودور المعرفة الضمنية، وعدم التشجيع على إظهارها.

ح- عزل المعرفة عن استعمالاتها، والفشل في إدراك أهمية التجربة، والتركيز على الماضي والحاضر بدلاً من التفكير والتركيز على المستقبل.

خ- ضعف التفكير والاستنتاج العقلاني، وإحلال الاتصال التكنولوجي بدلاً من التفاعل البشري، والسعي نحو تطوير المقاييس المباشرة للمعرفة فقط.

خامساً- أهداف ووظائف إدارة المعرفة:

1- **أهداف إدارة المعرفة:**

أ- أسر المعرفة من مصادرها وخزنها وإعادة استعمالها.

ب- جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.

ت- نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها.

ث- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.

ج- العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر.

ح- تحقيق الكفاءة الإنتاجية، واتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية.

خ- تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة).

د- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكييف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.

2- **وظائف إدارة المعرفة**:

أ- الاهتمام بالعنصر البشري (أفراد المعرفة) من حيث جلبهم واستقطابهم ورعايتهم.

ب- وضع نظام خاص للحوافز والمكافآت.

ت- الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها.

ث- توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة.

ج- الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها.

ح- إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات ووسائل الاتصال اللازمة.

سادساً- أنواع المعرفة: Knowledge Types

1- **المعرفة الصريحة**: Explicit Knowledge

المعرفة الصريحة هي تلك المعرفة الموجودة في الكتب كبرامج الكمبيوتر وقواعد البيانات وأدوات التدريب، وهذه المعلومات قابلة للنقل ويمكن التعبير عنها وسهلة التصنيف، والتوثيق، والمشاركة. والمعرفة الصريحة هي معرفة تمّ التصريح عنها، وفي كثير الأحيان تأتي على شكل جداول، ونصوص، ومخططات، ومواصفات المنتج، ويشير إلى المعرفة الصريحة على أنها المعرفة "المنظمة والرسمية"، وتظهر في أمثلة عديدة كمواصفات المنتج، والتراكيب العلمية، وبرامج الكمبيوتر، ووثائق المنظمة التي تحتوي على أفضل الممارسات داخل التنظيم.

والمعرفة الصريحة تكون سهلة الترميز Coding، وتكون عادة بأشكال متعددة منها: الكتب، سياسات المنظمة، مختلف الوثائق في المنظمة، التقارير، البرامج، أوامـــر المهمّات، قواعد البيانات.

2- **المعرفة الضمنية**: Tacit Knowledge

المعرفة الضمنية هي شخصية ذات نسق خاص ومن الصـــعب تنظيمهـــا فهـــي تحتوي عناصر معرفية مثل الأنماط العقلية، المعتقدات، الرؤى، وجهات النظر والتـــي تساعد الفرد على معرفة البيئة المحيطة به. والمعرفة الضمنية توجد في أدمغة موظفي المنظمة، وهي أكثر صعوبة بكثير مـــن المعرفـــة الصـــريحة فـــي الوصـــول إليهـــا واستخدامها، حتى أنّ المنظمة لا تعلم ما هي تلك المعرفة. وتتصف المعرفة الضـــمنية بما يلي:

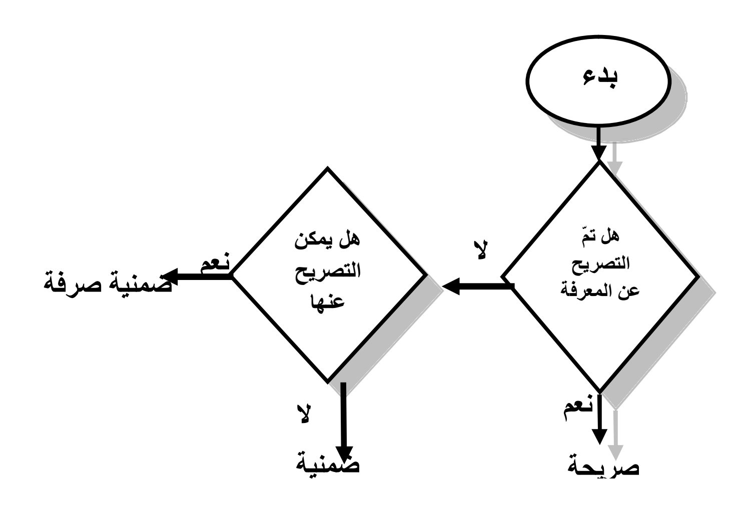
- صعبة الترميز.
- تفهم وتطبق من خلال اللاوعي.
- من الصعب التعبير عنها.
- تتطور من خلال الممارسة المباشرة والتجربة.
- تتمّ مشاركتها من خلال المحادثات العفويـــة التـــي تجـــري بـــين الموظفين عن تجاربهم، ومن خلال التحدث عن التجارب الماضية story-telling.
- المعرفة الضمنية أنها شخصية، وتتحـــدد ضـــمن ســـياق بيئتهـــا Context-dependent، وبالتالي يكون من الصـــعب التعبيـــر عنها، ويمكن أن تقارن باكتساب المهارة skill acquisition.

3- **المعرفة الضمنية الصرفة**: Implicit Knowledge

هناك نوع ثالث من المعرفة يعتبر امتداداً للمعرفة الضـــمنية، وهـــو المعرفـــة الضمنية الصرفة Implicit Knowledge، فهي تلك المعرفة التي يمكن التصـــريح

عنها لكن لم يتمّ فعل ذلك إلى الآن، ووجودها قائم على، ومتضمن في استنتاجها مـــن خلال مراقبة الأداء أو السلوك، فهذا النوع من المعرفة، يمكن الحصول عليه من خلال قيام محلِّل مهام Task Analyst بمراقبة عامل أو موظّف خبير ومبدع فـــي مجـــال عمله. والشكل رقم (16) يوضّح الفكرة السابقة:

الشكل رقم(16) المعرفة الضمنية والصريحة والضمنية الصرفة



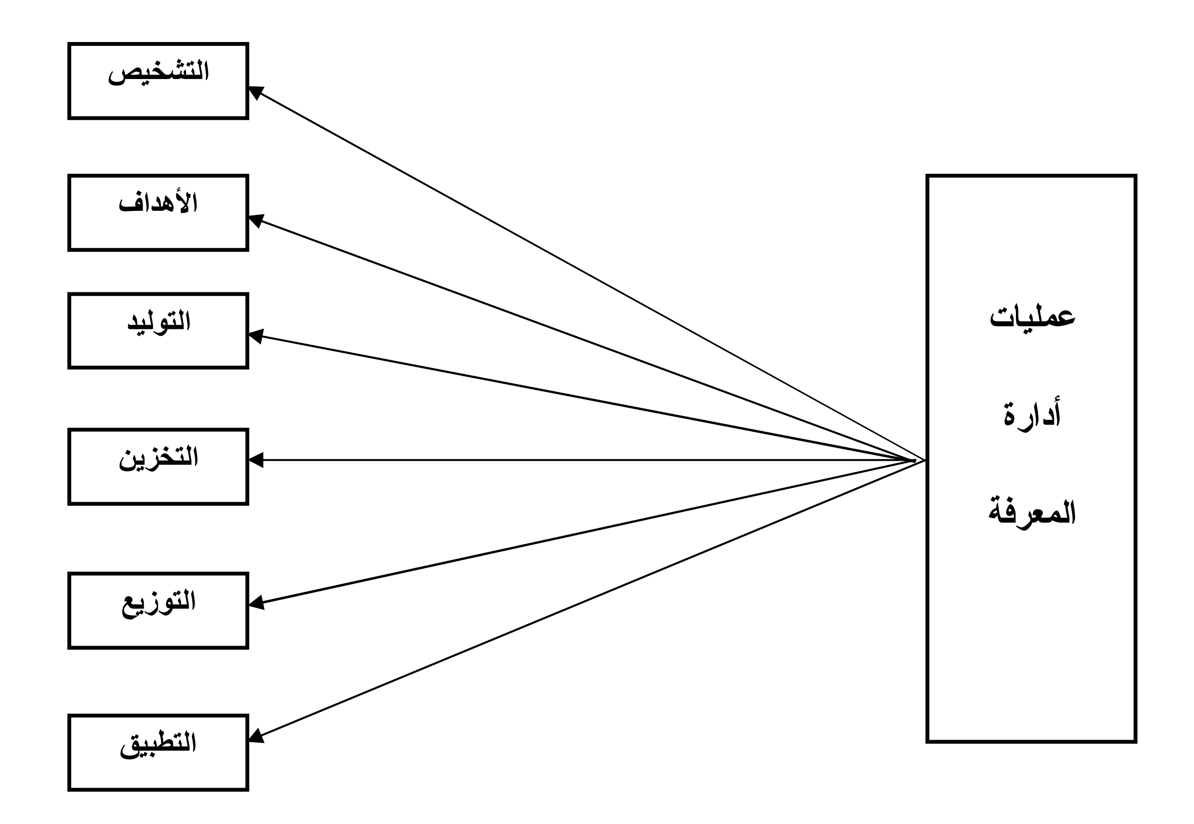
سابعاً- عمليات إدارة المعرفة:

هناك ست عمليات أساسية يقوم عليها نظام إدارة المعرفة كما هي موضحة بالشكل رقم (17)، وهذه العمليات هي:

1- **عملية تشخيص المعرفة**: Knowledge Identification

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتمّ وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، ويقصد بالتشخيص: تحديد نوعية المعرفة المطلوبة التي تريدها المنظمة، وتحديد مصادرها وطرق الحصول عليها. وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقعهم، كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد.

الشكل رقم (17) عمليات إدارة المعرفة



2- **عملية تحديد أهداف المعرفة:** Define Knowledge Goals

أي تحديد الأهداف المنوي تحقيقها من المعرفة، أي ما هي الأهداف والفوائد التي ستجنيها المنظمة في حال حصولها على المعرفة، وفي ضوء أهداف المعرفة المحددة تعتمد الأساليب للعمليات المعرفية الأخرى مثل التوليد والخزن والتوزيع والتطبيق، ومن أهم أهداف المعرفة: تحسين العمليات، وتسهيل الإبداع، والتوجه نحو الزبون، وتسهيل عمليات التخطيط والتنبؤ، وخلق الوضوح حول كل من مجالات عمل الشركة، والمشكلات وعمليات الشركة.

3- **عملية توليد المعرفة**: Knowledge Generating

تعني خلق المعرفة المطلوبة بالطرق الخاصة بتوليد المعرفة ليصار إلى تخزينها والحفاظ عليها مثل: أوعية المعرفة أو قواعد المعرفة، أو على شكل كتب ودوريات. وإن كفاءة توليد المعرفة تتوقف على قدرة المنظمة وأفرادها على التعلم والاتصال، والمعرفة تكتسب عبر طرائق ثلاث هي: التعلم، والبحث العلمي والتطوير الثقافي.

4- **عملية تخزين المعرفة**: The Storage of Knowledge

عمليات تخزين المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل: الاحتفاظ (Keeping)، الإدامة (Maintenance)، البحث (Search)، الوصول (Access)، الاسترجاع (Retrieval)، المكان (Warehousing). وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، وهناك نوعان من وحدات الخزن: الخزن التتابعي (Sequential Storage)، وآلياته الشريط الممغنط الذي يستخدم في خزن المعرفة التراكمية. والخزن للوصول المباشر (Direct Access Storage) وآليات استخدام القرص الممغنط (CD).

5- **عملية توزيع المعرفة**: Knowledge Distribution

لا بد من توافر عدة شروط لنقل المعرفة، فيجب أن يكون هناك وسيلة لنقل المعرفة (الشخص) وهذه الوسيلة يجب أن تكون مدركة ومتفهمة تماماً لهذه المعرفة وأن يكون لديها الحافز للقيام بذلك، وأن لا تكون معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي. وإن أساليب التدريب والحوار تلائم توزيع المعرفة الضمنية، أما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، والمهم في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم.

6- **عملية تطبيق المعرفة**: Knowledge Application

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها، وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها: الفرق متعددة الخبرات الداخلية، مقترحات الخبير الداخلي، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة، التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين، إن المعرفة يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة وأن تتلائم معها، إضافة إلى أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف.

ثامناً- دور إدارة الموارد البشرية في التدفق المعرفي:

إن إدارة المعرفة هي عملية إدارية تغطي استحداث واكتشاف المعرفة والربط بينها ونشرها وتجديدها وتخزينها ونقلها داخل أو خارج الشركة أي بين المؤسسات أو الشركات وبعضها البعض، ويمكن للشركات تعظيم وظيفة الموارد البشرية Human Resources في إدارة المعرفة والتدفق المعرفي من خلال:

أ- يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تشارك في إيجاد وخلق المعرفة التنظيمية داخل المؤسسة التي تعمل بها من خلال التدريب والتطوير والتغذية المرتدة لنظم تقييم الأداء والاختيار والترقية والتعويضات وغيرها، فمن خلال استقطاب المهارات والكفاءات المتميزة للعمل بالمنظمة يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية تدعم وجود رأس مال فكري متميز من الخبراء والمبدعين والمبتكرين وغيرهم للعمل بالمنظمة.

ب-تساهم إدارة الموارد البشرية في بناء ثقافة المنظمة والذي بدوره يساهم في نقل وتدفق المعرفة بسهولة، إلاّ أن بعض الثقافات التنظيمية في شركات أخرى لا تسهل من عملية نقل المعرفة أي الاحتفاظ بها مثل الثقافة اليابانية، لذا فعلى على الشركات أن تقرر إذا كانت تتبنى:

- ثقافة نقل المعرفة والمشاركة فيها. Sharing Culture
- ثقافة ادخار المعرفة والاحتفاظ بها. Hoarding Culture

تاسعاً- الآثار المتوقعة لإدارة المعرفة على العدالة التنظيمية:

1- **تغير معايير الإدارة التقليدية:**

ففي حين كان جلّ اهتمام المدير بإدارة الأصول المادية وتعظيم الاستفادة منها، سوف ينصب اهتمامه خلال المراحل القادمة على رعاية وتنمية عمالة المعرفة ورعاية العقول البشرية.

2- **زيادة أهمية العنصر البشري كميزة تنافسية للمؤسسات:**

لقد أصبحت الموارد البشرية وطرق إدارتها من الميزات التنافسية المهمة وذلك بسبب تراجع الأهمية النسبية للميزات التنافسية التقليدية، ففي عصر المعرفة سوف تصبح الموارد البشرية أهم أصول المؤسسة، بل وثروتها الوحيدة.

3- **تغيير مهمة وهيكل المنظمات:**

إن الاتجاه السائد الآن بين المنظمات هو الاتجاه نحو "التقلص" ، والمعنى الواضح من هذا الاتجاه هو التحول نحو الاستثمار في مصادر المعرفة (الأصول البشرية) أكثر من الاستثمار في نواتج المعرفة (الأصول المادية).

4- **تضاؤل المكونات الإنتاجية أمام المكونات المعرفية:**

إن المكونات المادية للإنتاج والخدمات تتضاءل يومياً أمام المكونات المعرفية، فالمعرفة أصبحت المكون الأساسي في كل ما نصنع وكل ما نفعل وكل ما نشتري وكل ما نبيع. ولذلك فإن إدارة المعرفة Knowledge Management سوف تصبح المهمة الأساسية لمنظمات الأعمال خلال الفترات القادمة.

وخلاصة القول أن التحرك نحو عصر المعرفة يفرض على المنظمات أن تقيّم أثر المعرفة على العدالة التنظيمية، خاصة فيما يتعلق بأساليب جذب عمالة المعرفة والحفاظ عليها وتنميتها، ففي عصر المعرفة ستكون السيطرة لمن يعرف وليس لمن يملك. وبالتالي ينبغي الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة وتعميق الوعي بأهميتها وبلورة مهامها ووظائفها على صعيد المنظمات.

المبحث الثاني

علاقة العدالة التنظيمية بمنظمات التعلم

أولاً- مفهوم منظمات التعلم

ثانياً- مبررات وأهداف ومعوقات منظمات التعلم

ثالثاً- مصادر التعلم(المعرفة) داخل المنظمة

رابعاً- كيف تتحول منظمة ما إلى منظمة تعلّم

خامساً- سمات منظمات التعلم

سادساً- خصائص منظمات التعلم

سابعاً- أثر المنظمات المتعلمة على العدالة التنظيمية

أولاً- مفهوم منظمات التعلم:

تعدّ منظمات التعلم Learning Organization إحدى المفاهيم المتطورة التي تساعد منظمات الأعمال على مواكبة ظروف البيئة المتغيرة، فهي تمثل اتجاهاً لما يمكن أن تكون عليه المنظمات، بجانب كونها إستراتيجية مؤثرة للتطوير التنظيمي تساعد المنظمة على اكتساب مزايا تنافسية عديدة تمكنها من البقاء والنمو بنجاح وتفوق. وتعتبر المنظمات المتعلمة كأحد الروافد الأساسية التي يجب على منظمات الأعمال الاعتماد عليها من أجل تدعيم فرص نجاحها في تحقيق العدالة التنظيمية استجابة لمتطلبات عصر المعرفة.

ويقصد بالمنظمات المتعلمة هي: منظمات يقوم الأفراد فيها باستمرار بالتوسع في استخدام طاقاتهم وقدراتهم لخلق النتائج التي يرغبون فيه، وتكون هناك أنماط جديدة ومتميزة للتفكير تنشئ في هذه المنظمات، كما تكون الطموحات غير محدودة، كما يستمر الأفراد في التعلم لرؤية الكل معاً.

والمنظمة المتعلمة هي التي تحث الأفراد فيها على التعلم المستمر، ونقل خبرات هذا التعلم إلى بعضهم البعض، بحيث يسهم هذا التعلم المستمر في تعديل سلوك الأفراد والمنظمة وبما يعكس ويتواكب مع ظروف البيئة المتغيرة. وهذا يؤكد على وجود ثلاثة جوانب أساسية لمفهوم منظمة التعلم هي:

أ- تطوير المعرفة والسلوك للأفراد والمنظمة من خلال التعلم.

ب- القدرة على الاكتساب الجماعي للمعرفة والأفكار والرؤى من خلال تبادل الخبرة.

ت- التوافق مع ظروف البيئة المتغيرة التي قد تكون أحياناً مضطربة وغير متوقعة.

ثانياً- مبررات وأهداف ومعوقات منظمات التعلم:

أ- مبررات منظمات التعلم:

1- ظهور ما يسمى بمجتمعات التعلم واقتصاديات المعرفة.

2- تزايد الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات.

3- زيادة الحاجة إلى الابتكار والإبداع والاختراع.

4- زيادة الحاجة إلى الاستثمار.

5- الاهتمام بتعلم الأفراد والجماعات.

6- الاهتمام بثقافة المجتمع والتفكير الابتكاري في البيئة الخارجية.

ب- أهداف منظمات التعلم:

1- تحقيق الأداء المتميز والتميز التنافسي.

2- بناء علاقات متميزة مع العملاء.

3- التحسين المستمر في الجودة.

4- تحفيز الأفراد.

5- زيادة القدرة على مواجهة التغيير.

6- تعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل.

ت- معوقات منظمات التعلم:

1- الديناميكية المعقدة للنظم التنظيمية الحالية في أي منظمة.

2- الإجراءات والقيود الروتينية المتعددة.

3- ضعف المهارات الفردية والجماعية في مجال التعلم.

4- عدم تشجيع القادة على الإبداع والابتكار والتمكين.

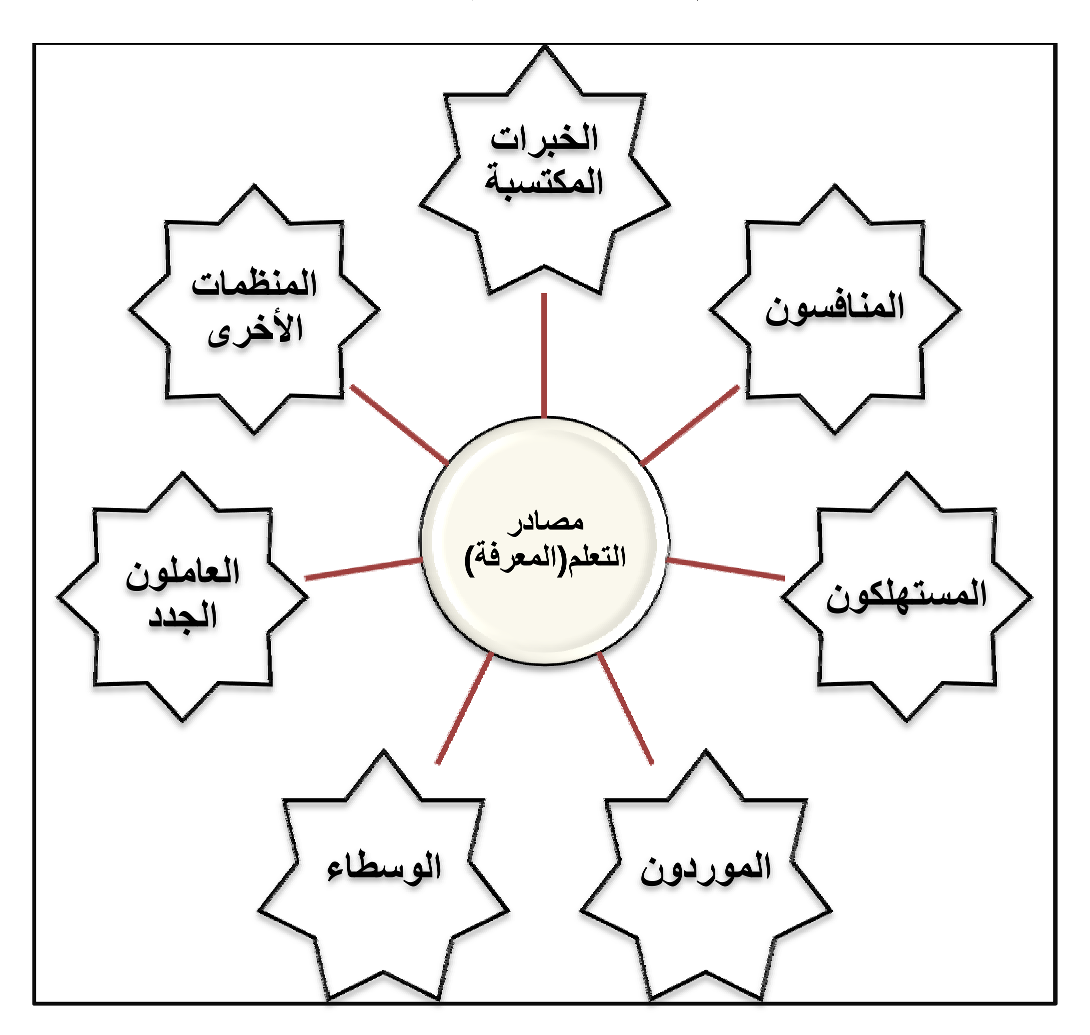
5- الإدراك والفهم الغامض لتأثير التغذية العكسية المرتدة للتعلم.

6- المعوقات الاجتماعية المرتبطة بتفكير وإبداعات الأفراد.

ثالثاً- مصادر التعلم(المعرفة) داخل المنظمة:

إن المعرفة هي جوهر عملية التعلم، والمعرفة ليست مجرد الحصول على المعلومات، ولكن يجب أن يصاحب ذلك فهم هذه المعلومات ومعرفة كيفية تطبيقها أو الاستفادة منها، ومصادر المعرفة (مصادر التعلم) داخل منظمات الأعمال متعددة، وقد لا يمكن تحديدها وحصرها لأن الأمر يتوقف بالطبع على طبيعة كل منظمة وحجم تعاملاتها والبيئة التي تعمل بها. ولكن بشكل عام يمكن تحديد أهم مصادر المعرفة والتعلم كما في الشكل رقم (18):

الشكل رقم (18) مصادر التعلم والمعرفة



1- **الخبرات المكتسبة:**

إن الأفراد والجماعات داخل المنظمة يتعلمون من تجاربهم السابقة، سواء كانت تلك التجارب تعبر عن نجاح أو فشل، وبالطبع كلما كانت المعلومات التي تعكس تلك الخبرات موثقة، فإنها تكون مصدراً كبيراً من مصادر المعرفة.

2- **المنافسون:**

هم مصدر أساسي للمعرفة والتعلم داخل المنظمة، وذلك بالطبع يتوقف على مدى المعلومات المتوافرة عن المنافسين.

3- **المستهلكون (العملاء):**

وذلك من خلال الدراسة المستمرة للسوق، ودراسة وتحليل الاتجاهات نحو السلعة أو الخدمة. إن المعرفة والتعلم تحدث سواء كانت نتيجة هذه الاتجاهات سلبية أو إيجابية.

4- **الموردون:**

سواء كانوا محليين أو خارجيين هم مصدر كبير للمعرفة، ليس فقط بالنسبة للمعلومات المرتبطة بإجراءات التعامل معهم، ولكن أيضاً كنافذة للتعرف على ثقافات المجتمعات التي ينتمون إليها.

5- **الوسطاء (الموزعون):**

هم أيضاً مصدر هام وأساسي للمعرفة، وخاصة أنهم الأكثر قرباً في التعامل مع عناصر السوق المختلفة (المستهلكين والمنافسين).

6- العاملون الجدد:

هؤلاء العاملون المنضمون حديثاً إلى المنظمة إما أن يكونوا من الخريجين الجدد، وبالتالي يملكون معرفة ومعلومات حديثة، أو عاملين لهم خبرة بالعمل في منظمات أخرى وهم ينتقلون إلى المنظمة بخبراتهم ومعارفهم التي اكتسبوها من قبل.

7- المنظمات الأخرى:

سواء أكانت منظمات المعرفة (الجامعات، مراكز البحوث، مراكز الإحصاء) أو المنظمات الحكومية والتشريعية، أو النقابات واتحادات العمل واتحادات الصناعة. كذلك المنظمات غير الحكومية (منظمات المجتمع المدني)، وخاصة تلك التي تهتمّ بحماية المستهلك وحماية البيئة، أيضاً البنوك وشركات الاستثمار والبورصة...إلخ.

رابعاً- كيف تتحول منظّمة ما إلى منظّمة تعلّم:

إن التحول لبيئة منظمة متعلمة يرتكز على إدراك أن هناك تحولاً في ثقافة الأفراد العاملين في هذه المنظمة وهو أمر تدريجي يحتاج إلى رؤية واضحة لدى قيادة هذه المنظمة للصورة المستقبلية ورغبة مع عزيمة صادقة لصنعها ومعرفة بالطريق المناسب للوصول إلى استكمال هذه الصورة، ومما يساعد على ذلك تحقيق التالي في جميع أفراد المنظمة:

1- تكوين وإشاعة رؤية مشتركة لمستقبل المنظمة.

2- توفير المعارف والمعلومات وجعلها متاحة للجميع.

3- إقرار حتمية المخاطرة ودعم المبادرة.

4- تمكين الموظفين من التصرف.

5- تمكين الموظفين من إدارة التغيير بأنفسهم من خلال مساهمتهم في تخمين التغيير المتوقع وصنع النمط المراد.

6- تكوين واستحداث واستخدام استراتيجيات التعلم الفردي والمؤسسي.

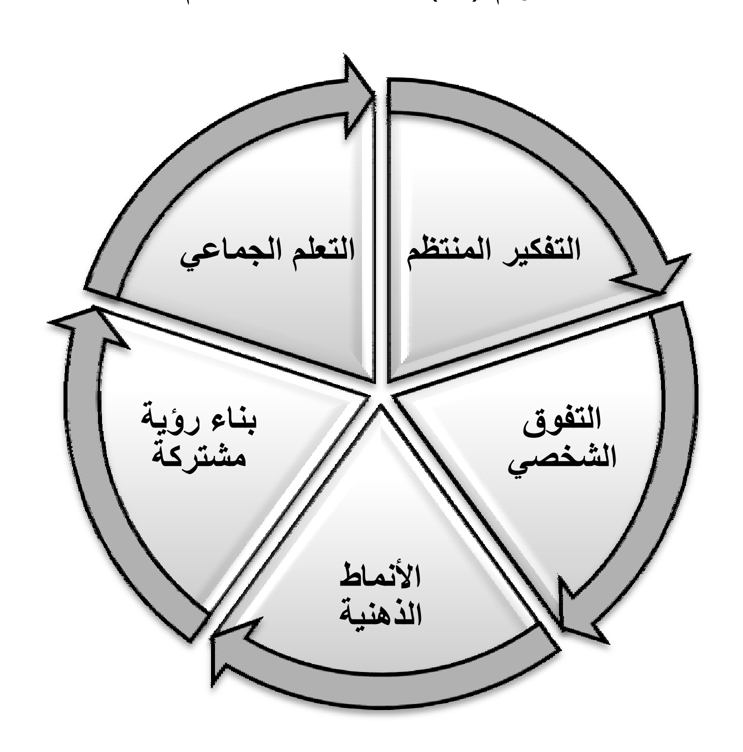
7- تعلم طرق إدارة المعرفة في المنظمة وذلك من خلال:

- التحديث المستمر للمعلومات.
- المحافظة على المعارف التاريخية وصيانتها.
- مواجهة الكم الهائل المتزايد من المعلومات.

خامساً- سمات منظمات التعلم:

إن منظمة التعلّم هي المنظمة التي تشجع وتسهل وتوفر التعلم لجميع العاملين بها وعلى كافة المستويات الإدارية، فالمنظمة التي تريد أن تحوّل نفسها إلى منظمة تعلّم يجب أن تحقق في بنيتها عدداً من السمات تستحوذ عليها نظرياً وتطبيقياً وتبدأ بتحقيقها في العاملين أولاً ثم في المنظمة ككل، وتتمثل تلك السمات كما يوضحها الشكل رقم (19) فيما يلي:

الشكل رقم (19) سمات منظمات التعلم



1- **التفكير المنتظم**: System Thinking

وهو عبارة عن هيكل وهمي لطريقة التفكير، ويعمل على مساعدة المديرين في رؤية أجزاء المنظمة بصورة شاملة بدلاً من التركيز على جزء معين، وتبيّن لهم كيف يغيرون أنفسهم بسهولة وتمكنهم من القدرة على فهم واستيعاب المشكلات المحيطة بهم وإيجاد الحلول الملائمة لها.

2- **التفوق الشخصي**: Personal Mastery

ويعني تعهد أعضاء المنظمة بالتعلم أفضل من تعهد المنظمة نفسها بهذا فالتفوق الشخصي يعمل على توضيح وتعميق الرؤية الشخصية، وتوجيه طاقة الفرد لتحقيق الفرد أحلامه وأهدافه المنشودة.

3- **الأنماط الذهنية**: Mental Models

وهي عبارة عن تخيلات عن الحدث أو الموقف وتكوين افتراضات ثابتة تؤثر على إدراك الأحداث من حولنا، والتي على أساسها نتمكن من اتخاذ القرارات في حياتنا وأعمالنا اليومية، لذلك فإن التعلم يؤدي إلى توضيح هذه الرؤية الداخلية للفرد.

4- **بناء رؤية مشتركة**: Building Shared Vision

فالرؤية المشتركة بين الأفراد العاملين في أي منظمة تؤدي إلى تكوين مجتمع مشترك لديهم مبدأ مشترك، ويسعون إلى تحقيق أهداف مشتركة، لنقل المنظمة من الوضع الراهن إلى الوضع المستهدف بالمستقبل.

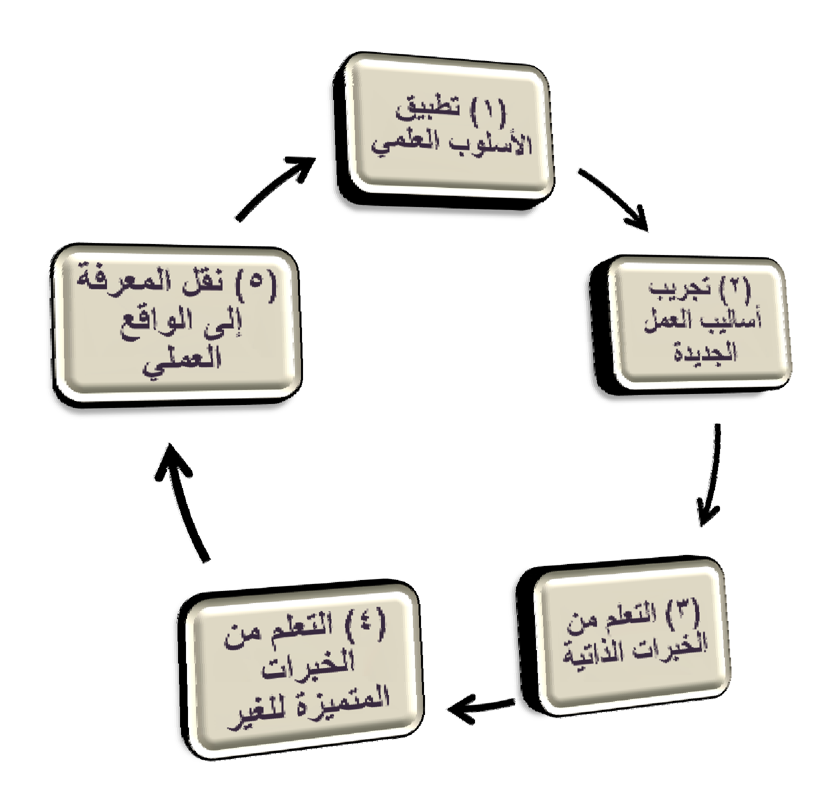
5- **التعلم الجماعي**: Team Learning

إن فرق العمل هي أساس التعلم في المنظمة، فإذا لم تتعلم فرق العمل فلن تستطيع المنظمة أن تتعلم وتتحول إلى منظمة تعلم، لذلك يجب وضع خطط للتعلم الجماعي الذي يتيح فرص المناقشة والحوار حتى يمكن تجنب أخطاء وخسائر العمل الفردي.

سادساً- خصائص منظمات التعلم:

يتطلب تحقيق منظمات الأعمال لمفهوم المنظمة المتعلمة توافر خمس خصائص أساسية كما موضحة في الشكل رقم (20) هي:

الشكل رقم (20) خصائص منظمات التعلم



1- تطبيق الأسلوب العلمي:

تعكس الخاصية الأولى للمنظمة المثّقفة مدى قدرة منظمات الأعمال على إتباع الطرق العلمية في تشخيص مشاكل العمل الإدارية. ومنظمات الأعمال المثّقفة من هذا المنظور تعتمد على المعلومات كأساس لاتخاذ القرارات أكثر من اعتمادها على التخمين أو الحدس أو التجربة والخطأ.

ومن الممكن لمنظمات الأعمال أن ترفع من قدراتها على تحقيق هذه الخاصية عن طريق برامج التدريب الإدارية التي تهدف إلى رفع قدرات العاملين على تحليل وتشخيص المشاكل بأسلوب علمي منظم يتميز بالدقة والموضوعية. وتعتبر برامج التدريب هذه وسيلة مباشرة وسهلة وسريعة الأثر وذلك بالرغم من صعوبة الإعداد لها. ولا بد ّ أن يتعلم العاملون في منظمات الأعمال طرقاً علمية حديثة للتفكير في مشاكل العمل، وأن يتقنوا مهارة قراءة ما بين السطور، وعدم قبول الأفكار التقليدية المتقادمة في العمل، لأن اعتياد أمور العمل بشكل تقليدي يمكن أن يقلل من قابلية المنظمات للتعلم ومن ثم يفقد منظمات الأعمال إحدى الخصائص الأساسية للمنظمة المثقفة.

2- تجريب أساليب العمل الجديدة:

تعكس هذه الخاصية مدى قدرة منظمات الأعمال على البحث عن المعارف الجديدة واختبارها قبل تعميمها، وكما واضح فإن هناك ارتباطاً قوياً بين هذه الخاصية والخاصية السابقة، فالتجريب جزء لا يتجزأ من الأسلوب العلمي وأحد وسائله الفعالة.

3- التعلم من الخبرات الذاتية:

لا بدّ لمنظمات الأعمال أن تراجع المواقف والحالات التي حققت فيها نجاحاً وتلك التي حققت فيها خسائر وذلك بغرض الاستفادة من الدروس السابقة في رسم طريق المستقبل، وتعتبر تلك المراجعات التاريخية سجلاً موضوعياً يساعد العاملين على زيادة منحنى تعلمهم، وإن منظمات الأعمال التي لا تستطيع تذكر ماضيها لا بدّ لها أن تكرر نفس أخطائها.

4- **التعلم من الخبرات المتميزة للغير:**

من الطبيعي أن تتعدد مصادر التعلم التنظيمي، فقد يكون مصدرها من داخل المنظمة أو خارجها، وكذلك من الممكن أن تستلهم المنظمة العديد من الأفكار الجديدة إذا ما نظرت خارج حدود إطارها التقليدي المعروف. وقد تشمل هذه النظرة دراسة وتقييم تجارب منظمات الأعمال الأخرى، وهي على اختلاف هويتها ونشاطها يمكن أن تكون مصدراً خصباً للأفكار الجديدة. والحقيقة الواضحة هنا أنه بغض النظر عن المصدر الخارجي للأفكار فإن التعلم التنظيمي يحدث في منظمات الأعمال التي تؤكد قيادتها العليا على ضرورة التوجه نحو التطوير والتجديد.

5- **نقل المعرفة إلى الواقع العملي:**

ترتبط هذه الخاصية بوضع المعارف المكتسبة من خلال الخصائص السابقة موضع التنفيذ العملي. ولكي تحقق هذه الخاصية الهدف منها في التعلم فلا بدّ من نشر المعارف المكتسبة داخل المنظمة، وأن يلمّ بها كل العاملين ويؤمنوا بها فالأفكار الجديدة تكون أكثر قابلية للتطبيق في الحالات التي يؤمن بأهميتها الغالبية من العاملين في المنظمة. ومن الممكن أن تعتمد المنظمات على العديد من الأساليب لنقل تلك المعرف مثل:

أ- التقارير المكتوبة أو المسموعة.

ب- الزيارات الميدانية.

ت- برامج التناوب الوظيفي.

ث- برامج التدريب والتعلم والمؤتمرات.

وفي جميع الحالات فإن نجاح منظمات الأعمال في وضع المعارف المكتسبة موضع التنفيذ العملي سوف يساهم بشكل مباشر في بناء منظمة متعلمة.

سابعاً- العلاقة بين العدالة التنظيمية والمنظمات المتعلمة:

بنظرة متفحصة للخصائص الأساسية لمنظمات الأعمال نجد أنها شديدة الارتباط بالعدالة التنظيمية، وأنها جميعها تنبع من رافد التكنولوجيا، فتطبيق الأسلوب العلمي واستخدام أسلوب التجريب على سبيل المثال يتضمن المخاطر التي يمكن أن يتحملها الفرد داخل المنظمة في سبيل تطوير المنظمة.

غير أن أهم ما يميز الأسلوب العلمي وأسلوب التجريب كوسيلة للتعلم هو كونها مدفوعة بالرغبة في استغلال الفرص المتاحة وتوسيع الأفق والوصول إلى عوالم جديدة. ومن الممكن أن تأخذ التجارب التنظيمية في منظمات الأعمال أحد شكلين أساسيين هما:

الشكل الأول: البرامج الإدارية المستمرة.

الشكل الثاني: البرامج ذات الغرض المحدد.

وفي جميع الأحوال فإن البرامج الإدارية الناجحة في حث العاملين على التجريب لا بدّ أن يصاحبها نظم حوافز قوية لتشجيع العاملين على خوض التجربة التي يصاحبها غالباً درجات عالية من الغموض وعدم التأكد والمخاطر. وبمعنى آخر هل يمكن للمنظمة أن تضع نظاماً عدلاً يكافئ التجربة الناجحة، ولا يعاقب الشخص الذي أخفق في تحقيق النجاح نتيجة التجربة؟. ويتطلب تحقيق العدالة تشجيع العاملين على التجربة بغرض تحقيق النجاح، وقد تجد العديد من منظمات الأعمال أن عملية مراجعة ماضيها قد تكشف عن حالات فشل لا ترغب في تذكرها أو إحيائها، غير أن هذا المنطق يتناسى ببساطة أن الفشل هو المعلم الحقيقي للمرء، فالفشل الفعال هو ذلك النوع من الفشل الذي تستطيع المنظمة من خلاله رسم معالم لطريق خالٍ من الأخطاء في المستقبل. وخلاصة القول: يتطلب تحقيق العدالة التنظيمية من خلال المنظمات المتعلمة إيماناً من الإدارة بأن الفشل هو أحد جنود النجاح.

المبحث الثالث

علاقة العدالة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة

أولاً- مفهوم إدارة الجودة الشاملة

ثانياً- أهمية إدارة الجودة الشاملة

ثالثاً- أهداف إدارة الجودة الشاملة

رابعاً- مبادئ وممارسات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة

خامساً- أبعاد إدارة الجودة الشاملة

سادساً- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

سابعاً- علاقة العدالة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة

أولاً- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

ولد مفهوم الجودة وتحسينها في اليابان، وذلك مع بداية القرن العشرين، ثم انتشر بعد ذلك في شمال أمريكا ودول أوربا الغربية، إلى أن أصبح موضوع العصر، حيث تجسد في نهج إداري حديث أطلق عليه تسمية إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management.

وإن إدارة الجودة الشاملة TQM فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغيرات: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات) وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه، بل وتخطي هذا التوقع تماشياً مع إستراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المنظمة هما هدف واحد، وبقاء المنظمة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا الرضا، وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم.

ويقوم هذا النهج الجديد الشامل من أجل تحقيق غايته على قاعدة تدعى "اعمل الصحيح بدون أخطاء من المرة الأولى"، وهذا يستوجب استخدام مجموعة من المفاهيم الحديثة، وتبني عدد من المبادئ الإدارية الجديدة، تحت مظلة الجهود المتضافرة لجميع العاملين رؤساء ومرؤوسين، لترسيخ العمل الجماعي التعاوني المنسق، وتفجير الطاقات والإمكانات والقدرات الموجودة، واستغلالها أحسن استغلال لتحقيق الجودة العالية وتحسينها بشكل دائم ومستمر، مما يعود بالنفع على المنظمة وعلى من يعمل فيها، وعلى المجتمع الذي تعيش في كنفه لتصل في النهاية على رضاه.

ويجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة TQM على أنها نهج متكامل لخدمة العميل أو الزبون، فهي ليست مجرد إدارة متخصصة تسعى إلى تحقيق الجودة في

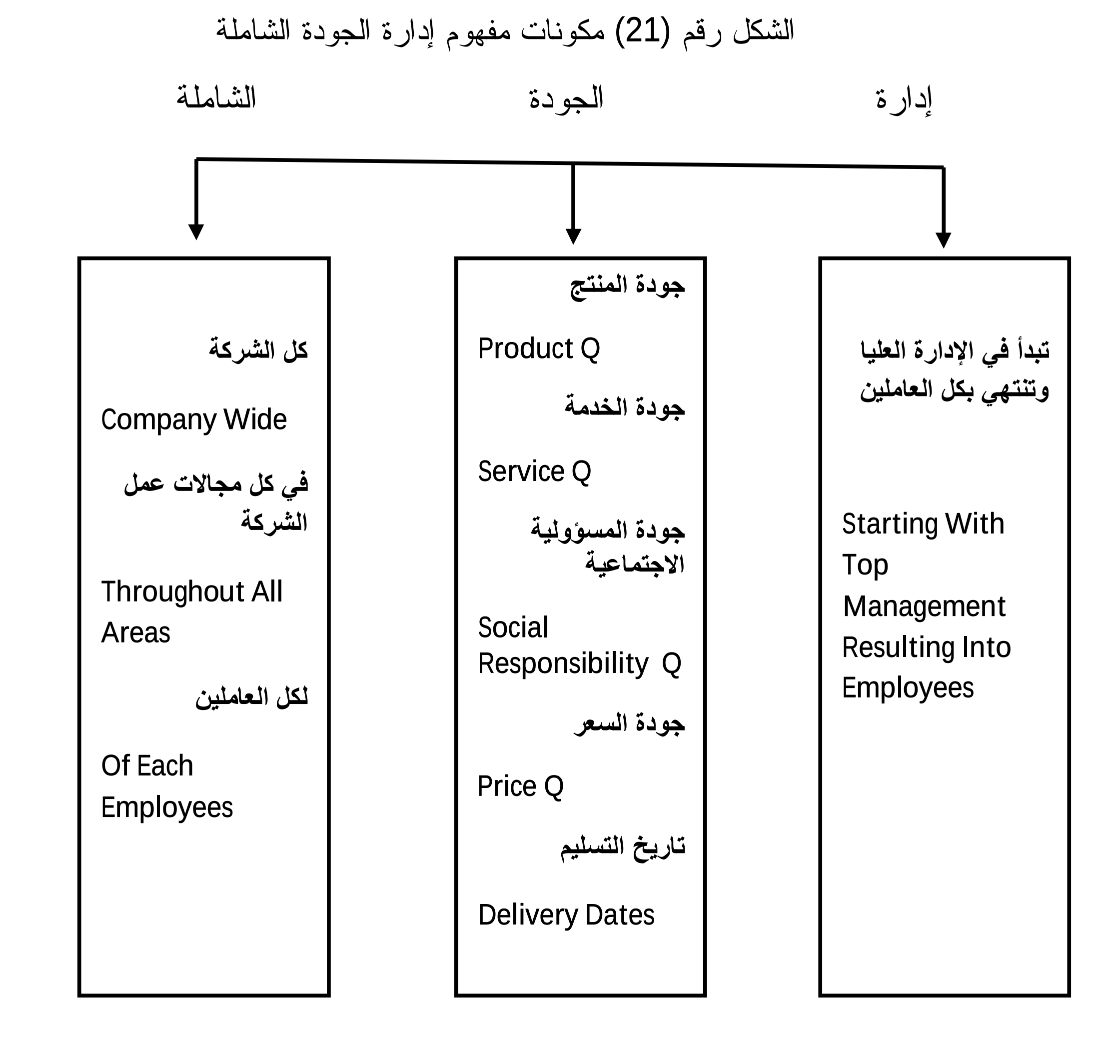
مجال معين أو أكثر داخل المنظمة، بل عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف والأنظمة على شكل سلسلة، بحيث أي خلل في أي حلقة منها يعتبر نقطة ضعف تؤثر في الجودة الكلية، ذلك لأن حلقات السلسة مترابطة، هذا الترابط بلا شك يحتاج إلى تنسيق عالي المستوى يقوم بتحقيقه مجلس أو لجنة عليا داخل المنظمة.

وعلى الرغم من الانتشار الواسع لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في الواقع العملـــي وفي الكتابات الإدارية، إلا أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين على تعريف واحـــد لمفهـــوم إدارة الجودة الشاملة، ونذكر بعض التعريفات لها:

- مدخل إلى تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل ومناحي الأداء، ويشكل مسؤولية تضامنية للإدارة العليا والإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد، سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العملاء.
- مدخل إداري تعتمد عليه الشركة لتحقيق التكامل والتنسيق بين جهود جميع العاملين لتحقيق النجاح والنمو من خلال رضا الزبائن، وتغطي عملياتها الحلقات الإدارية والتشغيلية والأهداف الإستراتيجية للشركة، وشعارها الجودة مسؤولية الجميع.
- فلسفة إدارية تسعي لاستمرار تحسين الإنتاج والخدمات ونمو الأسواق والأعمال في العالم التنافسي.
- فلسفة إدارية تتضمن التزام جميع العاملين في كافة المستويات الإداريـــة بـــالجودة والتحسين المستمر وتحقيق رضا العملاء عن طريق مقابلة توقعاتهم وتجاوزها.
- فلسفة إدارية تقوم على التعاون الفعال بين أعضاء المنظمة في مختلف المستويات الإدارية في سبيل تحقيق الجودة والتحسين المستمر في الإنتاج والخدمات والأنشطة بما يحقق رضا العميل الداخلي والخارجي من خلال تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم والزيادة عليها.
- طريقة لإدارة المنظمة تهدف إلي تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلع أو الخدمات والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع.

- تتكون إدارة الجودة الشاملة من ثلاثة مكونات رئيسية هي:
  - **القيم** Values: هي أساس ثقافة المنظمة وهي تشمل: التــزام الإدارة العليــا التحسين المستمر، اتخاذ القرارات بناءاً على الحقائق، التركيز علــى العمــلاء التركيز على العمليات، التزام كل فرد.
  - **التقنيات** Techniques: هي طرق تستخدم لتحقيق القيم، والتقنية تتألف مــن عدد من الأنشطة تنجز لأمر معين.
  - **الأدوات** Tools: هي مناسبة للتقنيات بشكل خاص، والأداة لها أساس إحصائي لتسهيل تحليل البيانات ودعم اتخاذ القرار. وهذه المكونات الثلاثة على علاقات تبادلية وتدعم كل منها الأخرى.
- مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتجسد من خلال الشكل رقم (21):

الشكل رقم (21) مكونات مفهوم إدارة الجودة الشاملة



وبناء على ما تقدم يمكن ملاحظة تعدد التعاريف والأفكار فيما يخص إدارة الجودة الشاملة ولكنها تعطي نفس المعنى، ومن الأفكار المشتركة بين هذه التعاريف:

- هي أسلوب لتأكيد الفاعلية والكفاءة القصوى في المنظمة.
- التركيز على العميل داخل المنظمة وخارج المنظمة.
- التركيز على العمل الجماعي.
- التركيز على التحسين والتطوير الدائم.
- تفجير الطاقات والإمكانات والقدرات الموجودة.
- ضرورة التدريب والتعليم للعاملين.
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والإمكانات المادية.
- يُعبر مفهوم الجودة الشاملة عن فلسفة وثقافة تنظيمية.
- شمولية المفهوم للعاملين جميعهم وفي كل المستويات التنظيمية.

هذا ولا بد من التفريق بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الجودة العالمي الأيزو (ISO) 9000.

حيث أن الأيزو 9000 عبارة عن سلسلة من المعايير التي تحدد إطار عمل للحد الأدنى من المتطلبات لتطبيق نظم الجودة حتى تستخدم في المواقف التعاقدية المشابهة لسلسلة مواصفات الاتحاد الأوربي، وسلسلة المواصفات الدولية الأخرى. أي أن الأيزو 9000 هو بمثابة دليل أو مرشد للشركات يوضح لها مجالات تطبيق المواصفات أو المقاييس العالمية لديها.

بينما إدارة الجودة الشاملة TQM مدخل يسعى إلى إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المنظمة وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي للأسلوب الحديث، الذي يخدم تحقيق مستوى جودة عالية للمنتج أو الخدمة المقدمة.

ثانياً- أهمية إدارة الجودة الشاملة:

يمكن تلخيص أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال ما يلي:

أ- كونها موضوعاً يستحوذ على اهتمام مختلف المستويات الإدارية في المنظمات الصناعية في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وذلك لأهمية الجودة باعتبارها سلاحاً تنافسياً تضمن المنظمة من خلاله حصة سوقية أكبر.

ب- بوصفها أداة لتحسين ربحية الشركة عن طريق تخفيض تكاليف العمليات الإدارية والتشغيلية والبيع بأسعار تنافسية وجودة عالية ومن ثم زيادة قدرة الشركة على المنافسة.

ت- لأنها وسيلة لزيادة الفاعلية التنظيمية من خلال العمل الجماعي وكفاءة اتصالات وتحقيق نوع من الولاء للمنظمة.

ث- لسعيها لتحقيق رضا الزبائن عن طريق التركيز على حاجاتهم ورغباتهم وأذواقهم وتحدد دور كل فرد من مرحلة بحوث السوق مروراً بمرحلة التصميم والإنتاج والنقل والتخزين والتوزيع وخدمات ما بعد البيع.

ثالثاً- أهداف إدارة الجودة الشاملة:

تسعى إدارة الجودة الشاملة عند تطبيقها في أي منظمة على تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

1. فهم حاجات ورغبات العميل.
2. تقليل التكاليف غير اللازمة، وإزالة تكاليف الجودة الزهيدة.
3. توفير السلعة أو الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث: الجودة، التكلفة الوقت، الاستمرارية.
4. مكافحة الخلل والعيوب في حال وجودها.
5. جذب المزيد من العملاء والمحافظة على العملاء الحاليين.
6. استخدام الطرق الرشيدة لمطابقة العمليات الرشيدة.

7. التميز في الأداء والخدمة عن طريق التطوير والتحسين المستمرين للمنتج أو الخدمة، وجعل الكفاءة الإنتاجية بشكل عام عالية في ظل تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، لكن ليس على حساب الجودة بل من خلال ترشيد الإنفاق.

يتضح مما سبق أن هدف إدارة الجودة الشاملة الأساسي هو إرضاء الزبون بأي شكل، من خلال تلبية متطلباته وتوقعاته وتحقيقها، وجعل هذا الأمر هو الهاجس الرئيسي لكل من يعمل في المنظمة.

رابعاً- مبادئ وممارسات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة:

يبين الجدول رقم (7) مبادئ وممارسات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (7) مبادئ وممارسات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة

	التركيز على العميل	**التحسين المستمر**	**العمل الجماعي**
المبادئ	التركيز المركز على العملاء لتقديم منتجات وخدمات تفي بمتطلبات العملاء وتحقق رضائهم.	التحسين المستمر في العمليات لإنتاج منتجات وخدمات تحقق رضاء العملاء.	يتم التركيز على العملاء وتحقيق التحسين المستمر بشكل أكثر فعالية من خلال العمل الجماعي والتعاون مع العملاء والموردين.
الممارسات	الاتصال المباشر بالعملاء. جمع معلومات عن حاجات العملاء. استخدام المعلومات لتصميم المنتجات.	تحليل العملية. إعادة هندسة العمليات. حل المشكلات. دورة PDCA (خطط، نفذ، قيم بناءاً على المعايير، حسن بناءاً على نتيجة التقويم).	تشكيل نماذج متعددة من الفرق. تدريب الفريق على تنمية المهارات.
التقنيات	بحوث العميل ومجموعات التركيز. نشر وظيفة الجودة QFD	خرائط التدفق. تحليل باريتو. الضبط الإحصائي للعملية SPC تحليل العلاقة بين السبب والنتيجة.	طرق التطوير التنظيمي (مثل: أسلوب المجموعة الاسمية). طرق بناء الفريق (مثل: وضوح الدور والتغذية العكسية من المجموعة).

خامساً- أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

- **البعد الإداري:**

ويقصد به كافة المستويات الإدارية الذين يمارسون العملية الإدارية بمكوناتها الأربعة: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة والتنسيق. وذلك وفق ما تتطلبه منهجية إدارة الجودة الشاملة.

- **بعد الجودة:**

تحدد أبعاد الجودة بما يلي:

1. الأداء Performance: يشير هذا البعد إلى الصفات العامة أو الرئيسية التي تتميز بها السلعة أو الخدمة.
2. النواحي الخاصة Special Features: يشير هذا البعد إلى المميزات الإضافية التي تتميز بها السلعة أو الخدمة.
3. المطابقة Conformance: يشير هذا البعد إلى قدرة مواصفات وجودة السلعة أو الخدمة على تلبية حاجات ورغبات الزبون وفق ما كان يتوقعه.
4. الثبات أو المصداقية Reliability: يشير هذا البعد إلى مدى ثبات مستوى أداء وجودة السلعة أو تقديم الخدمة مع مرور الزمن.
5. الديمومة Durability: يشير هذا البعد إلى طول فترة حصول الزبون على المنفعة من السلعة، وهذا ما يسمى بالعمر الإنتاجي للسلعة.
6. خدمة ما بعد البيع Service After Sale: يشير هذا البعد إلى مستوى الجودة والسرعة في التعامل مع شكاوي العملاء وتذمرهم بعد الحصول على السلعة أو الخدمة من قبلهم.
7. الجودة الجزئية Partial Quality: يشير هذا البعد إلى مستوى تحقيق التميز في مواصفات السلعة أو الخدمة أ جودتها من خلال نظام الجودة المعمول به.
8. الجودة الكلية Total Quality: يشير هذا البعد إلى تميز السلعة أو الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته.

- **بعد الشمول**:

1. التميز في كل شيء داخل المنظمة وهذا يشتمل على ما يلي: (ثقافة المنظمة وفلسفتها، القيادة، العنصر البشري وأداءه وسلوكه وتفكيره، العمليات بكافة عملياتها، الأنظمة، السياسات، الإجراءات، الهيكل التنظيمي، العلاقات مع الآخرين والموردين والمجتمع عامة).
2. التميز بشكل خاص في جهود كل من يعمل في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، من أجل تلبية حاجات ورغبات العملاء وتحقيق توقعاتهم بل تجاوزها، وتجاوز ما يقدمه المنافسون لزبائنهم.

- **بعد رضا العميل**:

تنظر إدارة الجودة الشاملة إلى مسألة رضا العميل Customer Satisfaction من زاوية مفهوم "قيمة المستهلك أو العميل Customer Value"، حيث تربط مستوى رضاه بمتغيرين أثنين هما:

1. المنفعة التي حصل عليها من وراء استخدامه للسلعة التي اشتراها أو الخدمة التي حصل عليها.
2. مقدار التضحيات التي قدمها من أجل الحصول على المنفعة.

أي: قيمة المستهلك = المنفعة - التضحيات

- **بعد رضا العميل**:

يقصد بالرضا الشامل تحقيق اتجاهات إيجابية لدى جميع الفئات التي تتعامل مع المنظمة وهي:

- الزبائن Customers
- الموردون Suppliers
- الملاك Stakeholders
- العاملون Employees
- المجتمع بوجه عام Society

سادساً- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

1. اقتناع الإدارة العليا بأهمية ومزايا تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
2. أن تقوم الإدارة بإقناع جميع العاملين بجدوى هذا النظام.
3. تهيئة البيئة التنظيمية الإيجابية التي يسودها الولاء والحماس والمبادرة وروح التفاعل الإيجابي لفهم وقبول مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
4. تكوين هيكل تنظيمي غير رسمي لجهود إدارة الجودة الشاملة يوازي الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، ويعمل من خلاله جميع العاملين في اتجاه التحسين المستمر في كافة المجالات، ويمكن تسميته باسم تنظيم الظل على أن تسانده وتدعمه الإدارة العليا.
5. تبني الأنماط الإدارية المناسبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة بمعنى تبني النمط الذي يقوم بدعم مسيرة التحسين المستمر، التي تستلزم تعاون جهود الأفراد والفرق في المنظمة لتحقيق الجودة.
6. ضرورة العمل على إعداد برنامج تدريبي لجميع العاملين عن كيفية تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في مختلف مراحلها.
7. تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة ونشر المعارف الخاصة بالجودة بين جميع العاملين بالمنظمة.
8. تطبيق أسلوب حلقات الجودة من خلال فرق تحسين الجودة وتتكون من مندوبين عن جميع الأنشطة.
9. أن تضع الإدارة خطة لمواجهة بعض الصعوبات والمعوقات المحتملة عند التنفيذ.
10. الاهتمام بالجودة الإحصائية والأساليب الرقابية إذ أنها تعتبر مصدراً هاماً للمعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات.
11. منح السلطة و الصلاحيات الضرورية لإنجاز العمل مع تحقيق روح الفريق في التنفيذ.

سابعاً- علاقة العدالة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة:

تنبثق العلاقة بين العدالة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة من خلال النقاط التالية:

- كون متغير العدالة التنظيمية يعد العنصر الجوهري لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة لأن TQM تهدف إلى إحداثها تغييراً فكرياً وسلوكياً في المنظمة، وإن إحداث العدل والمساواة في الرواتب والأجور والحوافز وساعات العمل، وواجبات الوظيفة وحسن المعاملة بين الأفراد العاملين في المنظمة، لا يتحقق إلا من خلال التطبيق الصحيح للعدالة التنظيمية.

- تبرز العلاقة بين المتغيرين موضوع البحث من أن أحد مرتكزات (TQM) تتمثل في إحساس العاملين بالعدالة في مكان العمل، وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين مستويات الأداء التنظيمي، وزيادة الرضا الوظيفي، وارتفاع سلوكيات المواطنة التنظيمية، وزيادة ثقتهم في إدارة المنظمة، وزيادة قناعتهم بقدرتهم في الحصول على حقوقهم، وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان على سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المنظمة.
- تتجسد العلاقة أيضاً بين العدالة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في كون المتغيرين يركّزان على مبدأ المشاركة، حيث أن أحد أهم مبادئ ومتطلبات تطبيق العدالة التنظيمية في أي منظمة هو مبدأ المشاركة، أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات. كما أن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى مشاركة جميع العاملين في المنظمة من أجل تحقيق الجودة الشاملة وإرضاء العملاء.

- يعتمد كل من المتغيرين المذكورين على العمل الجماعي، حيث أن العمل الجماعي هو أحد مبادئ العدالة التنظيمية، ويؤدي إلى تفاعل العاملين معاً، وينمي العلاقات الاجتماعية بينهم، مما يساهم بشكل مباشر في رفع إنتاجيتهم. وبنفس الاتجاه فإن إدارة الجودة الشاملة شكل تعاوني لإنجاز الأعمال حيث تعتمد على ما يمتلكه العنصر البشري في المنظمة من قدرات ومواهب وخبرات وإمكانات من أجل

تحقيق الجودة الشاملة بكل أبعادها. ويرى (Krajewski & Ritzman, 1996) إن العمل الجماعي يحقق غايات إدارة الجودة الشاملة، لأن العمل الجماعي يمثل المفتاح التكتيكي لتحسين الجودة من خلال الحوارات والمناقشات المفتوحة.

- كما تنبثق العلاقة بين المتغيرين المذكورين من كونهما يركّزان على روح الفريق حيث يؤكد Henry Fayol أنه يجب على الإدارة أن تنمي روح التعاون وروح الفريق بين العاملين من أجل تطبيق العدالة التنظيمية. وترى (عبد المنعم، 1996) أن من عناصر إنجاح إدارة الجودة الشاملة سيادة روح الفريق من خلال استخدام فرق عمل تسمح بتكامل الخبرات بعيداً عن النظرة الضيقة للأمور.

- إن كل من العدالة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة يضعان المصلحة العامة للمنظمة في المقدمة، حيث يمثل هذا المبدأ ركناً أساسياً من أركان العدالة التنظيمية فشعور العاملين بتغليب المصالح الفردية على الصالح العام، خاصة في مجالات الاختيار والترقية وإنهاء خدمة العاملين، يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية على اتجاهات وسلوكيات العاملين. وإن TQM تركّز على أن الأولوية للصالح العام وليس للمصالح الفردية.

وخلاصة القول: هناك نقاط مشتركة بين مدخل إدارة الجودة الشاملة ومدخل العدالة التنظيمية تتعلق بالأمور المتعلقة بالتركيز على العمل الجماعي، والتحسين المستمر ومشاركة العاملين، وروح الفريق، والمصلحة العامة، وتحقيق الرضا والمساواة، أي أن هناك علاقة وطيدة ووثيقة بين العدالة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى إن العدالة التنظيمية تعتبر أحد أهم المرتكزات الأساسية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الرابع

علاقة العدالة التنظيمية بنماذج الجدارة

أولاً- مفهوم الجدارة

ثانياً- مداخل الجدارة

ثالثاً- إطار الجدارة

رابعاً- الخطوات الأساسية لإعداد إطار الجدارة

خامساً- فعالية عدالة نماذج الجدارة

سادساً- كيفية زيادة فعالية نماذج الجدارة في تحقيق العدالة التنظيمية

أولاً- مفهوم الجدارة:

احتل مفهوم الجدارة Competency موقعاً متميزاً في الأدبيات الإدارية خلال السنوات الأخيرة نتيجة ارتباطه بمفهوم الأداء وتركيزه الأساسي على كيفية تحسين الأداء. وعلى الرغم من بداية ظهور المفهوم في الولايات المتحدة الأمريكية، إلاّ أنه تطور بعد ذلك في المملكة المتحدة، وترجع بدايات الاهتمام بمفهوم الجدارة إلى كتابات كل من Taylor ومقترحاته بشأن الإدارة العلمية، وMcClelland عن فكرة قياس الجدارة عندما قدم نموذجه للتنبؤ بالأداء الوظيفي بشكل موضوعي. وقد تعددت التعريفات لمفهوم الجدارة نذكر منها:

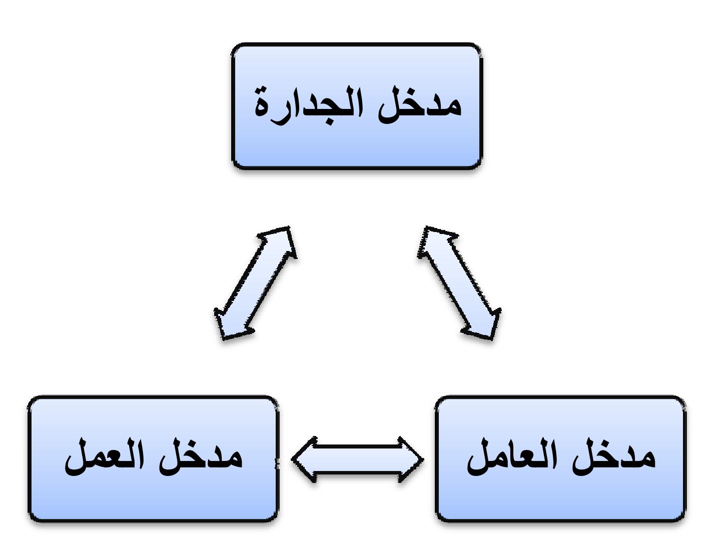
- هي مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز والتي تؤدي إلى الأداء الفعّال في الوظيفة، وبالتالي تعتبر ضرورية لنجاح المنظمة وأيضاً لنجاح الموظف أو العامل.
- هي السمة الكامنة لدى الفرد والتي تؤدي إلى الأداء الفعال والمتميز.
- هي قدرة الفرد على أداء مجموعة من المهام الوظيفية في ظل ظروف بيئة متغيرة.
- هي تنمية مهارات وخبرات العاملين من خلال التدريب أثناء العمل، والتدريب على شبكات المعلومات، والتعلم عن بعد.
- هي مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات المتداخلة التي تؤثر على الجزء الأكبر من وظيفة الفرد (الدور أو المسؤولية)، والتي ترتبط بالأداء الوظيفي والتي يمكن قياسها ومقارنتها بمعايير أداء متعارف عليها، ويمكن تنميتها من خلال التدريب والتنمية الوظيفية.

وتنطوي إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة على استخدام مفهوم الجدارة ونتائج تحليل عناصر الجدارة بداخل المنظمة في تحسين عمليات الاستقطاب والاختيار وتصميم الوظائف وإدارة الأداء وتنمية العاملين ومكافآتهم.

ثانياً- مداخل الجدارة:

يفرق (Sandberg, 2000) بين مدخلين أساسيين هما: مدخل جدارة العامل ومدخل جدارة العمل كما هي موضحة بالشكل رقم (22):

الشكل رقم (22) مداخل الجدارة



وطبقاً لمدخل **جدارة العامل** تتحدد الجدارة في ضوء ما يتملكه العامل من معارف ومهارات واتجاهات لازمة لأداء وظيفة معينة. ومن هذا المنطلق فإن الجدارة ما هي إلاّ تعبير عن الخصائص التي يمتلكها الفرد والتي تؤدي إلى زيادة كفاءة وتميز الأداء الوظيفي، كذلك يمكن النظر إلى الجدارة على أنها مجموعة الخصائص التي يمتلكها الفرد والتي تؤدي إلى أداء متميز.

أما مدخل **جدارة العمل** فنقطة بدايته هي تحديد الأنشطة اللازمة لأداء وظيفة معينة، والتي يتم ترجمتها فيما بعد إلى خصائص وسمات شخصية لشاغل الوظيفة (مهارات ومعارف واتجاهات).

وفي محاولة أخرى لتحديد ماهية الجدارة يقترح (Hydock, Connor and Frank. 1995) تقسيماً آخر مشابهاً للتقسيم السابق على أساس التفرقة بين الجدارة الوظيفية والجدارة الشخصية.

ويقصد **بالجدارة الوظيفية** هي تلك الأعمال التي يقوم المديرون مثل إدارة العمليات والأفراد والمعلومات والأموال، وغالباً ما يتم ترجمة تلك الأعمال في شكل أفعال.

أما **الجدارة الشخصية** فهي المواصفات الشخصية التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق الجدارة الوظيفية.

ويفرق (Heffernan and Flood, 2000) بين مدخلين أساسيين للجدارة هما: المدخل الأمريكي والمدخل البريطاني، والجدارة من منظور **المدخل الأمريكي** هي الخصائص المميزة لشاغل الوظيفة التي تتمثل في الدوافع والصفات والمعارات وهيكل المعرفة والانطباع الذاتي لشاغل الوظيفة.

أما **المدخل البريطاني** فيتناول مفهوم الجدارة من زاوية أكبر من ذلك حيث يتم التركيز على النتائج المتوقعة من الوظيفة ذاتها، وفي ضوء هذا المدخل فإنه يمكن النظر إلى الجدارة على أنها القدرة على وضع المهارات والمعارف موضع التنفيذ.

وبرغم محاولات الفصل بين المداخل السابقة إلاّ أنه من الواضح أن الارتباط بين تلك النماذج شديد لدرجة يصعب معها الفصل بينهم بدقة حيث إن كلاً منهم يحدد الجدارة في ضوء مجموعة من الخصائص والسمات الشخصية وعلاقتها بالوظيفة ذاتها.

كذلك يتضح مما سبق أنه برغم الاختلاف الظاهري بين مداخل تعريف الجدارة إلا أنها تدور جميعاً في فلك الربط بين جدارة الفرد من ناحية والوظيفة من ناحية أخرى كما في الجدول رقم (8).

كذلك تبرز المداخل السابقة إمكانية تحقيق العدالة التنظيمية عن طريق تدعيم المكونات الأساسية للجدارة لدى العاملين بما يؤدي إلى زيادة العاملين على تحسين مخرجاتهم (عدالة التوزيع) من خلال الاطمئنان إلى وسائل تحقيق تلك المحرجات

(عدالة الإجراءات) وفي ضوء ذلك يمكن القول أن العدالة التنظيمية تتحقق في ضوء التفاعل بين الوظيفة وشاغلها.

وحقيقة الأمر فإن مجموعة المداخل التي تركز على العامل إنما تركز على مداخلات العدالة، في حين أن المداخل التي تركز على الوظيفة أنما تركز على الوظيفة إنما تركز على مخرجات العدالة.

الجدول رقم (8) المفاهيم الأساسية للجدارة

المدخل	المفهوم
العامل	الجدارة هي تعبير عن الخصائص التي يمتلكها الفرد والتي تؤدي إلى زيادة كفاءة وتميز الأداء الوظيفي.
العمل	هي تحديد الأنشطة اللازمة لأداء وظيفة معينة والتي يتم ترجمتها فيما بعد إلى خصائص وسمات شخصية لشاغل الوظيفة.
الجدارة الوظيفية	الأعمال التي يقوم بها المديرون مثل إدارة العمليات والأفراد والمعلومات والأموال.
الجدارة الشخصية	المواصفات الشخصية التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق الجدارة الوظيفية.
البريطاني	القدرة على وضع المهارات والمعارف موضع التنفيذ.
الأمريكي	الخصائص المميزة لشاغل الوظيفة.

ثالثاً- إطار الجدارة:

أما إطار الجدارة Competency Framework فهو الذي يحتوي على تعريفات لكل أشكال وأنواع الجدارة المستخدمة إما في جميع أنحاء المنظمة أو في بعض وحداتها، ويكمن الهدف الأساسي من وراء إعداد إطار الجدارة إلى تحديد معايير للأداء، من خلال توضيح أنماط الجدارة للعاملين في جميع مستويات المنظمة وكذلك

مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها والمساهمة في خلق ثقافة تنظيمية جديدة، ومن أشكال الجدارة التي يتضمنها الإطار والتي تسعى المنظمات للاستفادة منها ما يلي:

الجدول رقم (9) أشكال الجدارة

أشكال الجدارة	
التوجه نحو فرق العمل	الاتصال
التوجه نحو التغيير	العلاقات
التوجه الاستراتيجي	اتخاذ القرارات
التركيز على العميل	حل المشكلات
التركيز على النتائج	إدارة المعلومات
التركيز على الجودة	التأثير والإقناع
تنمية الذات	المهارات الفنية
تنمية الآخرين	الثقة بالنفس
الالتزام	الإدارة المتوجهة نحو البشر
المبادرة	مهارات التعامل مع الآخرين
الابتكار	

ويستخدم الإطار كآلية لدمج كل نظم إدارة الموارد البشرية وتكوين الأساس الذي تبنى عليه سياسات الاستقطاب وإدارة الأداء وتنمية العاملين وتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، وإطار الجدارة يعد بمثابة مجمع للسلوك المتوقع من العاملين والمهارات والمعارف التي تؤدي إلى التميز في أداء الوظيفة، وهو بمثابة دليل مرشد للمديرين والعاملين جميعاً لمساعدتهم في فهم أنواع السلوك والمهارات المتوقعة منهم والتي يجب عليهم أن يسعوا لاكتسابها. وحيث أن هذه المبادئ والأولويات والمتطلبات قد تتغير مع الوقت لذلك فإطار الجودة يتم تعديله دورياً ليعكس هذه التغيرات.

رابعاً- الخطوات الأساسية لإعداد إطار الجدارة:

يتطلب إعداد إطار الجدارة بذل كثير من الجهد والعمل والوقت، فهو يجب أن يتفق مع أهداف المنظمة وثقافتها التنظيمية، والأهم من ذلك يجب أن يشترك العاملون في عملية إعداده ويتم شرحه لهم وإقناعهم به.

الخطوة الأولى: تدشين البرنامج

يتضمن ذلك تحديد الهدف من الإطار والاستخدامات التي سيوظف لها بالإضافة إلى خطة تتضمن الموارد المطلوبة والتكلفة.

الخطوة الثانية: إشراك العاملين وإيصال الفكرة

تشمل هذه الخطوة إشراك كل من المديرين والعاملين في تصميم وبناء الإطار من خلال إعداد فريق عمل مسئول عن ذلك، ثم إيصال الفكرة للعاملين وتعريفهم بأهم الأهداف التي يراد تحقيقها.

الخطوة الثالثة: تصميم الإطار – قائمة بأنواع الجدارة

هنا يقوم فريق العمل المسئول بإعداد قائمة أولية بأنواع الجدارة المحورية المستمدة من قيم المنظمة، وتستخدم تلك القائمة كأساس لتحليل الجدارة المتأني والذي يسعى إلى التحديد الدقيق لأنواع الجدارة (السلوك + المعارف + المهارات) المحورية المطلوبة لتحقيق نجاح المنظمة. وتعتمد عملية إعداد القائمة على جلسات العصف الذهني بالإضافة إلى الاطلاع على قوائم جدارة لمنظمات أخرى للاسترشاد بها.

الخطوة الرابعة: تصميم الإطار – وتعريف أنواع الجدارة

هنا لابد من توخي الحذر الشديد عند تعريف أنواع الجدارة لضمان الوضوح وعدم الغموض ولضمان تحقيق الهدف المطلوب منها، فإذا كان من ضمن الأهداف المراد تحقيقها توفير معايير لتقييم الأداء، فلا بد من التأكد من أن التعريف مصحوب

بأمثلة واضحة تمكن المستخدم من التقييم الموضوعي كما في الجدول رقم (10). وهناك نوعان أساسيان للجدارة هما:

الجدارة المحورية: Core Competencies والتي تتطبق على جميع العاملين بالمنظمة.

الجدارة المرتبطة بالمهام أو الجدارة الفنية: Functional or technical Competencies والتي ترتبط على جميع العاملين المنوطين بالقيام بمهام محددة.

الجدول رقم (10) نموذج لإطار الجدارة

إيصال المعلومات والأفكار

الوصف	المعايير
الاتصال الواضح والفعال	المشاركة في الاجتماعات والمناقشات الجماعية والاتصال الجيد للآخرين وتبادل المعلومات.
السعي لتفهم أفكار الآخرين	تيسير التبادل المفتوح للمعلومات والأفكار وتشجيع أعضاء لفريق على تبادل الآراء والأفكار والمشاعر.
تيسير وتشجيع الاتصال المفتوح	خلق بيئة مواتية للاتصال المفتوح وتشجيع الآخرين على استخدام الدبلوماسية والكياسة في التعامل مع الزملاء والشركاء.
إلهام وإقناع الآخرين	الترويج للحوار المفتوح في سائر أنحاء المنظمة.

الخطوة الخامسة: تحديد استخدامات إطار الجدارة

لا بد من التحديد الدقيق للاستخدامات المستهدفة لإطار الجدارة مثل: تصميم الوظائف والاستقطاب وإدارة الأداء وتنمية العاملين.

الخطوة السادسة: اختبار الإطار

يتم اختبار الإطار في مواقف واقعية لكل من التطبيقات المستهدفة.

الخطوة السابعة: الانتهاء من إعداد الإطار

بعد الاختبار يتم إدخال التعديلات المطلوبة وإعداد مذكرات توضيحية حول كيفية الاستخدام.

الخطوة الثامنة: الإيصال

يتم إيصال نتائج البرنامج وماهية الإطار وكيفية استخدامه وكيف سيستفيد العاملون من البرنامج من خلال لقاءات جماعية وأساليب أخرى.

الخطوة التاسعة: التدريب

هنا يتم تدريب المديرين وموظفي الموارد البشرية على كيفية استخدام الإطار.

الخطوة العاشرة:

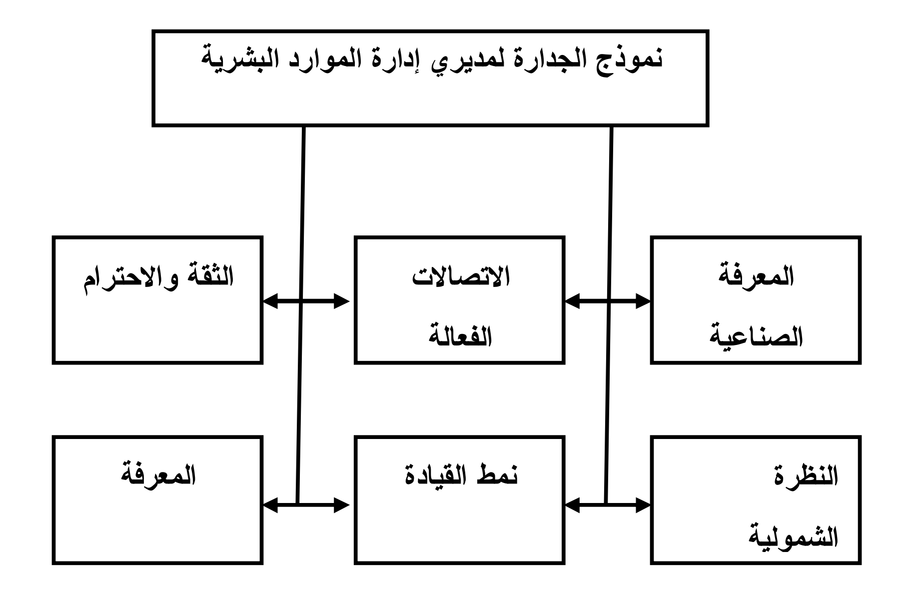
متابعة وتقييم استخدام الإطار وإدخال التعديلات المطلوبة عند اللزوم.

ومن أبرز نماذج (أطر) الجدارة التي قدمت في مجال إدارة الموارد البشرية ذلك النموذج الذي قدمه (Yeung, 1996)، وزملاؤه الشكل رقم (23)، وطبقاً لهذا النموذج فإن أهم عناصر الجدارة لمديري إدارات الموارد البشرية تتلخص في:

- **المعرفة الصناعية**: يعكس هذا المكون قدرة المدير على فهم عملية التنافس وأثرها على أعمل المنظمة (مثل السوق، المنتجات أو الخدمات، التكنولوجيا) كذلك يتضمن هذا العنصر فهم الطريقة التي يمكن أن تحقق من خلالها المنظمة أرباحاً أو أساليب الاهتمام بالمستهلك وفهم نشاط المنظمة من وجهة نظر العميل.
- **الاتصالات الفعالة**: يعكس هذا المكون قدرة المدير على تحقيق درجة عالية من الاتصال الفعال الشفهي والمكتوب مع الآخرين بوضوح وثبات مع قدرة على إقناع الآخرين.

- **الثقة والاحترام**: يعكس هذا المكون أن يفعل المدير ما يقول، وأن تتميز كل معاملاته بالاحترام والأمانة والالتزام الشخصي.
- **النظرة الشمولية**: يعكس هذا المكون قدرة المدير على النظر إلى المشاكل نظرة شمولية في إطار نظري شامل، والقدرة على التوصل إلى حلول واتفاقات تحتوي المصالح المتعارضة للنظم الفرعية المختلفة.
- **نمط القيادة**: يعكس هذا المكون قدرة المدير على تفويض السلطة للآخرين والثقة بهم وتوجيه وتنمية قدرات المرءوسين، والرغبة في تقبل المخاطر والقدرة على تكوين رؤية مستقبلية وقيادة عملية التغيير وإقناع العاملين بأهمية التغيير.
- **المعرفة**: يعكس هذا المكون أفضل الممارسات في المجال من خلال الأداء المقارن، والقدرة على المسح البيئي، والقدرة على تصميم وتنفيذ الأعمال بدرجة عالية من الكفاءة من خلال تطبيق جوانب المعرفة المختلفة.

الشكل رقم (23) نموذج الجدارة لمديري إدارة الموارد البشرية



خامساً- فعالية عدالة نماذج الجدارة:

تتلخص الفائدة الأساسية من استخدام نماذج الجدارة في مدى قدرة المنظمة على تعظيم الاستفادة من خصائص وسلوكيات العاملين المتميزين في تلك المنظمة. ومن الطبيعي أن تمثل "نماذج الجدارة" نقطة محورية في دراسات وممارسات المهتمين بالعدالة التنظيمية، ويرجع السبب في ذلك إلى ارتباطها المباشر بكل الوظائف الحيوية اللازمة لإعداد وتأهيل الموارد البشرية من جانب، وإلى أهمية الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية من جانب آخر، فحقيقة الأمر كما يؤكدها (Drucker, 1998) هي أن المورد البشري أصبح هو الميزة التنافسية الأولى لمنظمات الأعمال. وإن الارتباط الواضح بين التميز والجدارة في الأداء الفردي، وقدرة المنظمة على تحقيق العدالة التنظيمية أدى إلى تعاظم أهمية بناء وتطبيق نماذج الجدارة في كل المنظمات. ويتوقف نجاح المنظمة في وضع نماذج الجدارة موضع التنفيذ على فهم التأثير المتبادل بين العدالة التنظيمية وتلك النماذج.

سادساً- كيفية زيادة فعالية نماذج الجدارة في تحقيق العدالة التنظيمية:

يمكن زيادة تلك الفعالية من خلال التأكيد على ما يلي:

- **الفرد شريك في تحقيق العدالة**: العدالة عملية تفاعلية طرفاها الأساسيان هما المنظمة والعاملون، ومن ثم فإن تحقيق العدالة يتطلب جهداً مشتركاً بين الطرفين لتحقيق هدف سام هو العدالة.
- **تحديد فجوة الجدارة**: إن تحديد مكونات الجدارة عملية بسيطة إذا ما قورنت بعملية امتلاك وتنمية تلك المكونات. ويرجع السبب في ذلك إلى صعوبة تخلص الفرد من الممارسات الإدارية التي اعتاد عليها لفترات طويلة والتمسك بممارسات إدارية جديدة مطلوبة لشغل الوظيفة، وتتيح نماذج التعلم الذاتي للعاملين تحديد فجوة الأداء والعمل على تقليصها ومن ثم زيادة إحساس العاملين بالعدالة.

- **تشجيع التعيين من داخل المنظمة**: برغم سهولة تطبيق المنظمات لسياسة "التعيين من خارج المنظمة" نظراً لأنها تساهم بشكل كبير في حل مشكلة امتلاك مكونات الجدارة وتنميتها، إلا أن العديد من المنظمات تفضل الاعتماد على سياسة "الترقية من داخل المنظمة" نظراً لأنها تضمن إلى حد كبير تماشي ثقافة الفرد مع ثقافة وقيم المنظمة. وفي ضوء ذلك تظل هناك حاجة دائمة إلى البحث عن طرق لامتلاك وتنمية مكونات نموذج الجدارة.
- **زيادة القدرة التنافسية من خلال الجدارة**: إن الحاجة إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمات لم تعد محل جدال. وتشير نتائج الدراسات في هذا المجال إلى أن استخدام نماذج الجدارة يرتبط بشكل مباشر بتحسين قدرات المنظمة التنافسية (Heffernan & Flood, 2000). إن المنظمة التي ترغب في الحفاظ على قدرتها التنافسية لا بد أن تنمي العاملين بها (الجدد والقدامى) ، فالعمالة الجديدة ليست فقط في حاجة إلى معرفة كيفية أداء الوظائف، ولكنها تحتاج بنفس القدر أن تتعلم الكثير عن ثقافة المنظمة ذاتها. ولتحقيق ذلك يمكن أن يحصل العاملون على برامج تدريب في العمل أو مراجعة تاريخ المنظمة أو التعلم من خلال أصدقاء العمل القدامى أو الزملاء، وبنفس المنطق فإن تنمية قدرات العاملين الحاليين لها نفس الأهمية، لأن نجاح المنظمة في زيادة قدرة أعضائها على تنمية مهاراتهم يعتبر من الأهداف الأساسية لنماذج الجدارة.
- **ارتباط العدالة بالدور الوظيفي**: من الصعوبة بمكان أن نفترض أن مفهوم العدالة هو مفهوم واحد لكل المجموعات الوظيفية بالمنظمة، وترتبط نماذج الجدارة بالدور الوظيفي Role Specific أكثر من كونها نماذج عامة Generic، فمثلاً يمكن أن تختلف مكونات نموذج الجدارة للمدير المالي عن مكونات نموذج جدارة أخصائي التحليل المالي، بمعنى آخر فإنه لا يوجد نموذج واحد للجدارة (Zemke & Zemke, 1999). كذلك فإنه من الطبيعي أن تختلف مكونات جدارة المديرين على المستويات الإدارية المختلفة

أو نفس المديرين من صناعة إلى أخرى. بالإضافة إلى ما سبق يمكن أن يختلف مزيج عناصر الجدارة (الفكري، السلوكي، الفني) تبعاً لاختلاف المستوى الإداري للوظيفة. وتؤكد نتائج الدراسة التي أجراها كل من (Ultrich, Brockband, Yeung, & Lake, 1995) أن مكونات نموذج الجدارة لمديري إدارات الموارد البشرية على مستوى المؤسسة كان مختلفاً عن مكونات الجدارة للمديرين على مستوى الشركات، ومن الممكن أن يعزى السبب في ذلك إلى اختلاف طبيعة المهام والتحديات التي تواجه نفس المسمى الوظيفي بين المنظمات المختلفة. وخلاصة ما سبق: أن نماذج الجدارة لا بد أن تأخذ في الحسبان التنوع والتباين في قدرات العاملين وطبيعة وظائفهم، ومن ثم فإنه عند تصميم نماذج الجدارة لا بد أن ينعكس هذا التباين على تصميم تلك النماذج، وغن عملية تحديد الدور الوظيفي ترتبط إلى حد كبير بمدركات شاغل الوظيفة عن مكونات الجدارة الوظيفية.

وخلاصة القول: أن نماذج الجدارة هي وسيلة إدارية مناسبة لتحقيق العدالة التنظيمية، وان تعظيم الاستفادة من هذه الجدارة يتحقق عن طريق تفهم التأثير الذي يمكن أن يحدثه سلوك العاملين على تصميم وتطبيق تلك النماذج هذا من جانب، وعلى قدرة تلك النماذج على إحداث تغيير إيجابي على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية من جانب آخر.

الخلاصة:

تمّ تقسيم هذا الفصل إلى ربعة مباحث على الشكل التالي:

ففي المبحث الأول:

قام المؤلف بشرح مفهوم إدارة المعرفة وبيان أهميتها، والتفريق بين كل من البيانات والمعلومات والمعرفة، ثم تمّ عرض أهم عوامل النجاح والفشل في إدارة المعرفة، وبيان أهدافها ووظائفها وأنواعها وعملياتها المختلفة، ثم تمّ شرح دور إدارة الموارد البشرية في التدفق المعرفي وأخيراً تمّ الانتقال إلى عرض أهم الآثار المتوقعة لتطبيق إدارة المعرفة على العدالة التنظيمية.

وفي المبحث الثاني:

ذهب المؤلف إلى شرح مفهوم منظمات التعلم، ومبررات قيامها وأهدافها والقيود التي تعترضها، ثم تمّ تبيان أهم مصادر المعرفة والتعلم داخل المنظمة، وشرح كيفية التحول من المنظمات العادية إلى المنظمات المتعلمة، وبعدها تمّ عرض السمات الخمسة لمنظمات التعلم التي وضعها (Senge)، وبعدها تمّ شرح خصائص منظمات التعلم، وأخيراً تمّ توضيح العلاقة بين العدالة التنظيمية ومنظمات التعلم.

وفي المبحث الثالث:

تناول المؤلف مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وبيان أهميتها وأهدافها ومبادئها وممارساتها وتقنياتها وأبعادها ومتطلبات تطبيقها، ثمّ تمّ توضيح العلاقة بين العدالة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة.

وفي المبحث الرابع:

تناول المؤلف مفهوم الجدارة، ومداخلها وأطرها، ثمّ تمّ شرح الخطوات الأساسية لإعداد إطار الجدارة، وأخيراً تمّ عرض فعالية عدالة نماذج الجدارة مع بيان كيفية زيادة فعالية نماذج الجدارة في تحقيق العدالة التنظيمية.

مصطلحات
الكتاب

المصطلح الانكليزي	المصطلح العربي
Access	الوصول
Accountability	المسؤولية
Adaptive	التكيّف
Additive Model	النموذج الإضافي
Affective Commitment	الولاء الوجداني
Allocation Preference	تفضيل التوزيع
Authority	السلطة
Balance Activities	أنشطة التوازن
Building Shared Vision	بناء رؤية مشتركة
Capital Intensive	رأس المال
Civic Virtue	السلوك الحضاري
Coding	ترميز
Cognitive	الإدراكي
Combination	الاتحاد
Competency	الجدارة
Competency Framework	إطار الجدارة
Competition Allocation	التوزيع التنافسي
Conformance	المطابقة
Continuance Commitment	الولاء المستمر
Contractual Terms	الاتفاقات التعاقدية
Contributions Rule	قاعدة الإسهامات

Core Competencies	الجدارة المحورية
Could / Would Factors	عوامل الإمكانية أو القدرة
Culture	ثقافة
Customer	العملاء
Customer Satisfaction	رضا العميل
Customer Value	قيمة العميل
Customers	الزبائن
Cyclical Character	خاصية الدورية
Data	البيانات
Decision Control	التحكم في القرار
Define Knowledge Goals	تحديد أهداف المعرفة
Direct Access Storage	الخزن للوصول المباشر
Dissonance	التنافر
Distributive Justice	العدالة التوزيعية
Durability	الديمومة
Egocentric Deprivation	الحرمان الذاتي
Employees	العاملون
Entitled Person	الشخص غير الخيري
Environment Awareness	الوعي البيئي
Equal Allocation	التوزيع المتساوي
Equal Liberty	الحريات المتساوية
Equality Rule	قاعدة التساوي

Equity Sensitive Person	الشخص الحساس للعدالة
Equity Sensitivity	حساسية العدالة
Equity Theory	نظرية العدالة
Evaluational Justice	العدالة التقييمية
Expansion	التوسع
Explanations	التفسيرات
Explicit Knowledge	المعرفة الصريحة
Externalization	تجسيد
Feasibility Aspects	سمات الاستطاعة
Feedback	التغذية العكسية
Functional	وظيفي
Generic	عام
Group Deprivation	الحرمان الجماعي
Group Identification	التماثل الجماعي
Group-Value Model	نموذج القيم الجماعية
Growth	النمو
Helping Behavior	سلوكيات المساعدة
Human Development	التنمية البشرية
Human Resources	الموارد البشرية
Implicit Knowledge	المعرفة الضمنية الصرفة
Index	مؤشر
Individual	الفردي

Individual Initiative	المبادرة الفردية
Information	المعلومات
Instrumental Perspective	منظور الوسائل
Inter Role Conflict	الصراع داخل الدور
Interpersonal Sensitivity	الحساسية الشخصية
Intersectional Justice	عدالة التعاملات
ISO 9000	نظام الجودة العالمي
Job Performance	الأداء الوظيفي
Job stress	ضغوط العمل
Justice	العدالة
Justice Judgment	تقييم العدالة
Justice Motive	دافعية العدالة
Justifiable Inequalities	عدم التساوي العادل
Keeping	الاحتفاظ
Knowledge	المعرفة
Knowledge Acquisition	اكتساب المعرفة
Knowledge Application	تطبيق المعرفة
Knowledge Base	قواعد معرفة
Knowledge Dissemination	نشر المعرفة
Knowledge Distribution	توزيع المعرفة
Knowledge Engineering	هندسة المعرفة
Knowledge Generating	توليد المعرفة

Knowledge Identification	تشخيص المعرفة
Knowledge Intensive	كثيف المعرفة
Knowledge Management	إدارة المعرفة
The Storage of Knowledge	تخزين المعرفة
Learning Organization	منظمات التعلم
Maintenance	الإدامة
Management Job Stress	إدارة ضغوط العمل
Marxian Allocation	التوزيع الماركسي
Mental Models	الأنماط الذهنية
Merit	الاستحقاق
Models	النماذج
Moral	أخلاقي
Moral Aspects	السمات الأخلاقية
Moral Justice	العدالة الأخلاقية
Needs Rule	قاعدة الاحتياجات
Negative Entropy	الاندثار السلبي
Neutrality	الحياد
Normative	معيارية
Normative Commitment	الولاء المعياري
Open System	النظم المفتوحة
Opportunity	الفرصة
Organization Commitment	الولاء التنظيمي

Organizational Compliance	الطاعة التنظيمية
Organizational Justice	العدالة التنظيمية
Organizational Loyalty	الوفاء التنظيمي
Original	أصلي
Partial Quality	الجودة الجزئية
Benevolent Person	الشخص الخيري
Person Role Conflict	الصراع بين الفرد والدور
Personal Mastery	التفوق الشخصي
Physical Working Environment	بيئة العمل المادية
Principles	المبادئ
Procedural Justice	العدالة الإجرائية
Process Control	التحكم في العملية
Proportionate Equality	التساوي النسبي
Qualitative Role Over load	عبء الدور الزائد النوعي
Quantitative Role Over load	عبء الدور الزائد الكمي
Reference Cognitions	المدركات المرجعية
Relation	علاقة
Relative Deprivation	الحرمان النسبي
Reliability	الثبات
Responsiveness	استجابة
Retrieval	الاسترجاع
Revised	معدل

Role	الدور
Role Conflict	صراع الدور
Role overload	عبء الدور الزائد
Role Specific	الدور الوظيفي
Roles Conflict	الصراع بين الأدوار
Search	البحث
Self Development	التنمية الذاتية
Self-Interest Models	نموذج المصلحة الذاتية
Sequential Storage	الخزن التتابعي
Service After Sale	خدمة ما بعد البيع
Should Factors	عوامل الوجوب
Skill acquisition	اكتساب المهارة
Social Accounting	المحاسبة الاجتماعية
Social Exchange	التبادل الاجتماعي
Socialization	الاجتماعي
Society	المجتمع
Special Features	النواحي الخاصة
Sportsmanship	الروح الرياضية
Stable Allocation	التوزيع المتوازن
Stakeholders	الملاك
Standing	المكانة
Steady State	حالة الاستقرار

Suppliers	الموردون
System Thinking	التفكير المنتظم
Tacit Knowledge	المعرفة الضمنية
Task Analyst	محلِّل مهام
Team Learning	التعلم الجماعي
Technical Competencies	الجدارة الفنية
Techniques	التقنيات
Theory of Entitlement	نظرية الأهلية
Tools	الأدوات
Total Quality	الجودة الكلية
Total Quality Management	إدارة الجودة الشاملة
Tow – Factor Model	النموذج ثنائي العوامل
TQM	إدارة الجودة الشاملة
Trust	الثقة
Types	أنواع
Understanding	فهم
Utilitarian Approach	منهج المنفعة
Values	القيم
Visions	رؤى
Warehousing	المكان
Worker	عامل

المراجع

المراجع:

أولاً- المراجع العربية:

أ- **الكتب**:

1. القرآن الكريم.
2. أبو النصر، مدحت محمد، **تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة**، القاهرة، دار إيتراك للطباعة والنشر، 2005.
3. الخضيري، محسن أحمد، **الضغوط الإدارية: الظاهرة الأسباب العلاج**، القاهرة مكتبة مدبولي، 1991.
4. السالم، مؤيد سعيد، **منظمات التعلم**، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2005.
5. السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مكتبة غريب، 1992.
6. السيد، محمود محمد، **التطوير التنظيمي**، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس 2006.
7. السيد، محمود محمد ، وسالم، محمد، **الإدارة: الاستخدام الأمثل للعناصر المادية والإشباع الأمثل للحاجات والرغبات الإنسانية**، القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2000.
8. العلي، عبد الستار، وقنديلجي، عامر إبراهيم، والعمري، غسان، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2006.
9. الفاعوري، رفعت عبد الحليم، **إدارة الإبداع التنظيمي**، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
10. الكبيسي، صلاح الدين، **إدارة المعرفة**، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2005.

11. الكبيسي، عامر، **إدارة المعرفة وتطوير المنظمات**، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2005.
12. اللوزي، موسى ، **التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة**، عمان، دار وائل للنشر، 1999.
13. المدهون، موسى توفيق، والجزراوي، إبراهيم محمد، **تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور**، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية 1995.
14. المفرجي، عادل حرفوش، وصالح، أحمد علي، **رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه**، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
15. الملكاوي، إبراهيم الخلوف، **إدارة المعرفة الممارسات المفاهيم**، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2007.
16. النجار، محمد عدنان، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، دمشق، منشورات جامعة دمشق، 1995.
17. جاد الرب، سيد محمد، **إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية**، القاهرة، مطبعة العشري، 2006.
18. جنيد، عبد المنعم، **المدخل في السلوك التنظيمي**، طنطا، مكتبة جامعة طنطا، 1999.
19. حافظ، إجلال، والسيد، محمود، وعبد الفتاح، سوسن، **أصول التنظيم والإدارة** القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2002.
20. خطاب، عايدة سيد، وشريف، منى، **الإستراتيجية الإدارية**، القاهرة، كلية التجارة، التعليم المفتوح، جامعة عين شمس، 2000.
21. ديفز، كيث، **السلوك الإنساني في العمل: دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي**، ترجمة: سيد عبد الحميد مرسي ومحمد إسماعيل يوسف، القاهرة، دار النهضة، 1974.

22. زايد، عادل محمد، **العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية** القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.
23. سليمان، حنفي محمود، وجودة، يسري السيد، **السلوك التنظيمي**، الزقازيق، بدون ناشر، 1998.
24. سيزلاقي، أندرو دي، و والاس، مارك جي ، **السلوك التنظيمي والأداء**، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، راجع الترجمة: علي محمد عبد الوهاب، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1991.
25. عبد الوهاب، سمير محمد، والبرادعي، ليلى مصطفى، **إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة**، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2006.
26. عبد الوهاب، علي محمد، وخطاب، عايدة سيد، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية** القاهرة، مكتبة عن شمس، 1998.
27. عقيلي، عمر وصفي، **مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)**، عمان، دار وائل للنشر، 2001.
28. عواد، عمرو محمد أحمد، **تحليل مدركات العاملين بمهنة التدريس للعدالة التنظيمية، إدارة التغيير والإدارة على المكشوف**، القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2002.
29. ماهر، أحمد، **كيفية التعامل مع وإدارة ضغوط العمل**، الإسكندرية، الدار الجامعية 2005.
30. نجم، نجم عبود، **إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، عمّان مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005.
31. هلال، محمد عبد الغني حسن، **السيطرة والتحكم في الضغوط**، القاهرة، مركز تطور الأداء والتنمية، 2000.

32. هلال، محمد عبد الغني حسن، **مهارات إدارة الضغوط**، القاهرة، مركـــز تطـــوير الأداء والتنمية، الطبعة الثانية، 2006.
33. هيجان، عبد الرحمن بن أحمد، **ضغوط العمل مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتهـــا** الرياض، معهد الإدارة العامة، 1998.
34. يوسف، جمعة سيد، **إدارة ضغوط العمل نموذج للتدريب والممارسة**، القاهرة، دار إيتراك، 2004.

ب - الدوريات:

1. السالم، مؤيد سعيد، "التوتر التنظيمي: مفاهيمه وأســبابه واســتراتيجياته إدارتـــه" **الإدارة العامة**، العدد: 68، 1990.
2. السيد، محمود محمد، "أثر الهيكلية التنظيمية على التحول إلـــى منظمـــات الـــتعلم دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس"، **المجلـــة العلميـــة للاقتصـــاد والتجارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد:2، 2005.
3. الطحيح، سالم مرزوق، ومحمد، علي حسين، "العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومـــدى الإدراك للعدالة التنظيمية: دراسة على منظمات الأعمال الكويتية"، مسقط، **مجلـــة الإداري**، 2003.
4. الطعامنة، محمد، وعبد الحليم، أحمد، "أثر العوامل الشخصية والتنظيمية في بنـــاء الولاء التنظيمي كما يراها العاملون في وحدات القطاع العام في الأردن"، **أبحـــاث مراكز الدراسات في الأردن**، جامعة اليرموك، إربد، 1997.
5. الطويل، أكرم، وسلطان، حكمت، "إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الصناعة العراقية دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات المساهمة الخاصة في نينوى"، **مجلة بحوث مستقبلية**، الموصل، العدد: 7 2001.
6. العامري، أحمد بن سالم، "محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات" **مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة**، المجلد: 17، العدد: 2، 2003.

7. العتري، عوض خلف، "ضغوط العمل والولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي دراسة مقارنة في بيئة الأعمال الكويتية"، **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين**، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد: 61، 2003.

8. العتيبي، محمد سعود، و السواط، طلق عوض الله، "الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه"، مسقط، **مجلة الإداري**، العدد. 70، 1997.

9. العجمي، راشد شبيب ، "التأثير الوسيط لنمط السلوك (أ) على العلاقة بين ضغوط الدور والرضا الوظيفي والأداء لمدققي الحسابات في دولة الكويت"، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، المجلد: 12، العدد: 1، 2005.

10. العجمي، راشد شبيب، والعويهان، عبد الله، والظفيري، عواد محمد، والعدواني، عادل محمد، "العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وبين الإحساس بالعدالة التنظيمية وأثرها على الشعور بالرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على دولة الكويت"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس العدد: 2، 2000.

11. الفهداوي، فهمي، "دور إدارة العلاقات التنظيمية في تحديد مستوى الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مؤسسة صناعية أردنية"، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**، العدد: 4، 2003.

12. الفهداوي، فهمي، والقطاونة، نشأت، "تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية"، **المجلة العربية للإدارة**، القاهرة، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد: 24، العدد: 2، 2004.

13. المبيض، علي محمود ، حسن محمد الجندي، "الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها المديرون في القطاع الحكومي وتأثيرها على الرضا الوظيفي"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ملحق العدد الثاني، 1995.

14. المبيض، علي محمود، "مدى توافر أبعاد القيادة الكاريزمية في القيادات الإذاعية وتأثيرها على الأداء والرضا الوظيفي وتماسك الجماعة" ، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد:1، 2004.
15. المسدي، عادل عبد المنعم، "أثر ضغوط العمل على درجة الإحباط الوظيفي دراسة ميدانية على شركات قطاع العمال العام المصري للأدوية"، **المجلة العلمية للتجارة والتمويل**، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد: 2، 2001.
16. جاب الرب، سيد محمد ، "إدارة الضغوط التنظيمية كأحد العوامل المحددة للكفاءة الإدارية العليا في المنظمة دراسة تطبيقية"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة** كلية التجارة، جامعة عين شمس، ملحق العدد الأول، 1991.
17. جاب الله، رفعت محمد، "محددات سلوك المواطنة التنظيمية"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد: 1، 1994.
18. ــــــــــــــ، "محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء "، **المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد**، جامعة قطر،العدد: 2، 1991.
19. حامد، سعيد شعبان، "أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي دراسة ميدانية" **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين**، جامعة القاهرة، كلية التجارة، العدد: 61، 2003.
20. خليفة، محمد عبد اللطيف، "محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة: دراسة تحليلية ميدانية في ضوء النظريات السلوكية الحديثة"، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، المجلد: 5، العدد: 1، 1997.
21. ريان، عادل محمد، "محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه: دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط"، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، المجلد: 7 ، العدد: 3، 2000.

22. زايد، عادل محمد، "تنمية سلوك المواطنة التنظيمي للعاملين في شـــركات قطـــاع الأعمال المصري: دراسة تطبيقية"، **مجلة المحاســبة والإدارة والتــأمين**، كليــة التجارة، جامعة القاهرة، العدد: 25، 2000.

23. ـــــــــــــ، "العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية والإحســاس بالعدالــة التنظيمية وأثرها على الشعور بالرضا الوظيفي: دراســة تطبيقيــة علـــى دولـــة الكويت"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة، جامعــة عــين شــمس العدد: 2، 2000.

24. ـــــــــــــ، "تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الــوظيفي وإحســاس العاملين بالعدالة التنظيمية"، **المجلة العربية للعلــوم الإداريــة**، جامعــة الكويــت المجلد: 2، 1995.

25. ـــــــــــــ، "تحليل دور المدير الرقابي في التأثير على إحساس العــاملين بالعدالة التنظيمية"، **مجلة المحاسبة والإدارة والتــأمين**، جامعـــة القـــاهرة، كليـــة التجارة، 1999.

26. شكر، ليلى حسام الدين، " نموذج لدراسة أثر قيم المديرين على جاهزية المنظمـــة للتعلم بالتطبيق على منظمات قطاع الكهرباء والطاقة المصري"، **المجلــة العلميــة لكلية التجارة** جامعة الأزهر، فرع البنات، العدد: 18، 2001.

27. عبد المنعم، عزة صبحي، "إدارة الجودة الشاملة: الطريق إلى التحسين المستمر" **أخبار الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، عمان، العدد: 17، 1996.

28. عواد، عمرو أحمد محمد، "أخلاقيات العمل الإسلامية كمحدد للفردية والانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي دراسة تطبيقية"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد:2، 2004.

29. محارمة، ثائر محمد، "مدى إحساس موظفي الــدوائر الحكوميــة الأردنيــة فـــي محافظتي الكرك والطفيلية بالعدالة التنظيميـــة دراســـة تطبيقيـــة"، **الإدارة العامـــة** الرياض، المجلد: 40، العدد: 2، 2000.

30. محمد، علي حسين، "استخدام مدخل العدالة التنظيمية في تحديد نتائج الممارسات الإدارية التقليدية دراسة تطبيقية"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة جامعة عين شمس، العدد: 1، 2003.
31. محمود، علاء الدين عبد الغني، "دراسة تحليلية لبعض محددات ونتائج سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة القاهرة فرع بني سويف"، **مجلة الدراسات المالية والتجارية**، كلية تجارة بني سويف، جامعة القاهرة، العدد: 2، 2001.
32. نجم، عبد الحكيم أحمد، "العلاقة بين العدالة التنظيمية والاغتراب في العمل دراسة تطبيقية"، **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، كلية التجارة، جامعة المنصورة المجلد: 25، العدد: 2، 2001.

ت - الرسائل:

1. الحسيني، أحمد بن عبد العزيز، "علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الشرطية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004.
2. الحميد، عبد الله فيصل إبراهيم، "تأثير الحوافز على الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بقطاع الجمارك السعودية دراسة تحليلية عن جمرك مطار الملك عبد العزيز بجدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس 2004.
3. الدوسري، سعد بن عميقان سعد، "ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية – دراسة ميدانية على منسوبي المنطقة الشرقية"، رسالة ماجستير

غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.

4. الزهراني، حسن بن جمعان، "خصائص الوظيفة وأثرها في أداء العاملين دراسة مسحية على عينة من ضباط الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الشرطية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2000.

5. العسال، مروة محمد رضا حسن محمود، "أثر تطبيق منهج التعلم المستمر على الرضا الوظيفي بالمنظمة دراسة تطبيقية على القطاع الفندقي بمحافظة القاهرة" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس،2004.

6. العنزي، مبارك ضامن، "التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين دراسة مسحية على إدارة مرور العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،2004.

7. الكايد، جعفر أحمد، "الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك 1999.

8. الكندري، عبد الله أحمد محمد عباس، "أثر العدالة التنظيمية على فاعلية الأداء الوظيفي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس،2003.

9. المعاني، أيمن عودة، "أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية"، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، 1990.

10. باشا، باسل محمد، "تأثير تطوير المسار الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة مقارنة بين المستشفيات الحكومية والخاصة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس،2007.

11. جبلاق، علي محمد، "تقييم اتجاهات المديرين نحو تطبيق نظم توكيد الجودة والإدارة البيئية دراسة ميدانية على الشركات الحاصلة على الأيزو 9000 والأيزو 14000"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2002.

12. دره، عمر محمد، "أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة جامعة عين شمس، 2007.

13. ديوب، ندا حسن، "أثر الأنماط القيادية على فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة مقارنة بين المستشفيات الحكومية والخاصة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2006.

14. زاهر، بسام حسن، "مدخل مقترح لرفع كفاءة وفعالية نظم توكيد الجودة من منظور إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المصرية بقطاع الأعمال العام الحاصلة على شهادة الأيزو 9001"، رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2002.

15. سلمان، أحمد عيسى، "تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة جامعة عين شمس، 2004.

16. شحادة، فراس خضر، "إدارة المعرفة كمدخل لتحسين الجودة الطبية دراسة تطبيقية على المستشفيات الجامعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس،2006.

17. عبد الرحمن، نسرين محمود، "تأثير فرق العمل على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة مقارنة على قطاع المستشفيات"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2005.

18. عبد الله، عمر محمود، "تقيم مدى ملائمة الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات الجامعة بالقاهرة الكبرى"، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2003.
19. عبد الوهاب، نانيس عبد الحافظ، "علاقة ضغوط العمل بفاعلية الأداء الوظيفي للمرأة العاملة دراسة تطبيقية على كليات جامعات القاهرة الكبرى"، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2003.
20. عواد، عمرو محمد، "نموذج مقترح لسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بالقاهرة الكبرى"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2001.
21. ناصر، فداء محمد، "أثر سياسات تخفيض العمالة على ضغوط العمل والرضا الوظيفي بالتطبيق على قطاع الغزل والنسيج والملابس الجاهزة بجمهورية مصر العربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2002.
22. نعساني، عبد المحسن، "أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى"، رسالة دكتورة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس،2001.

ث - المؤتمرات:

1. البرادعي، بسيوني، **دور مراكز التدريب بهيئة كهرباء مصر في المساعدة على تكوين منظمة دائمة التعلم**، المركز العربي للتطوير الإداري، القاهرة : الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، المؤتمر الدولي الثاني عشر للتدريب والتنمية الإدارية 2000.
2. الرفاعي، غالب، وياسين، سعد، **دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان: دراسة ميدانية،** ورقة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي) ،عمان، جامعة الزيتونة،2004.

3. الشربيني، عبد العزيز، والشال، نبيلة، **إفراغ التعلم الطريق إلى المنظمة دائمة التعلم**"، **المركز العربي للتطوير الإداري**، القاهرة : الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، المؤتمر الدولي الثاني عشر للتدريب والتنمية الإدارية ،2000.
4. شكر، ليلى حسام الدين، **دراسة مدى جاهزية المنظمة للتعلم**، القاهرة: الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية الإدارية،2002.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

A – Books:

1. Bergeron Bryan, Essentials Of Knowledge Management, John Wiley & Sons, Inc. 2003.
2. Blau, P.M., Exchange And Power In Social Life, New York: Wiley, 1994.
3. Borghoff, U. & Pareschi, R., Information Technology For Knowledge Management, Heidelberg, Germany: Springer 1998.
4. Byars, L.I. & Rue, L.W., Human Resource Management, 5th Ed., NY: Irwin McGraw –Hell, Inc 1997.
5. Cohen, R.L. & Greenberg, J., The Justice Concept In Social Psychology, New York: Academic Press, 1982.
6. Cooper, C. & Straw, A., Successful Stress Management London: Alison Straw And Cary Cooper , 1993.
7. Daft, Richard, & Noe Ray Mond, Organizational Behavior, New York: Harcurt College Publishers, 2001.

8. Drucker, F. Peter, The Post Capitalist Society, First Edition, Harper Business Press, New York, 1993.
9. Folger, R., Reaction To Mistreatment At Work, New York: Wiley, 1993.
10.____________, Reformulating The Preconditions Of Resentment: A Referent Cognitions Model, Hillsdale N J: Erlbaum, 1987.
11.Greenberg, J., The Social Side Of Fairness: Interpersonal And Informational Classes Of Organizational Justice, Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associate, 1992.
12.Heizer. Jay & Render. Barry, Production And Operations Management: Strategies And Tactics, 3rd Ed. Boston: Allyn And Bacon, 1999.
13.Hodge, J. & Anthony, W.D., Organization Theory: A Strategic Approach, New Jersey: Prentice-Hall, Inc 1998.
14.Jackson, N., & Carter, P., Rethinking Organizational Behavior, England: Prentice Hall, First Published, 2000.
15.Krajewski, J., & Ritzman, B., Operations Management, Addison Wesley, USA, 1996.
16.Langdon, Aligming, Performance: Improving People System And Organizations, San Francesca Jassey Pass 2000.
17.Lerner, M.J., The Justice Motive In Human Relations And The Economic Model Of Man, New York: Academic Press, 1982.
18.Leventhal, G.S., Fairness In Social Relationships Morristown, NJ: General Learning Press, 1976.

19.__________, What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches to The Study of Fairness In Social Relationships, New York, Plenum, 1980.
20.Lind, E.A. & Tyler, T.R., The Social Psychology Of Procedural Justice, New York: Plenum, 1988.
21.Little, S. & Quintas, P. & Ray, N., Managing Knowledge: An Essential Reader, London, And Sage Publications, 2002.
22.Matteson, M.T. & Ivancevich, J.M., Controlling Work Stress: Effective Human Resources And Management Strategies , London, Josses – Bass Publishers, 1987.
23.Nozick, D., Et Al., The Entitlement Theory Of Justic, New York: Academic Press, 1974.
24.Rawls, A., The Philosophy Of Justice, New York: Plenum, 1971.
25.Senge, Peter M., The Fifth Discipline: The Art Of Practice Of The Learning Organization, New York: Doubleday, 1990.
26.Sheppard, B.H., et al., Organizational Justice, New York: Lexington Books, 1992.
27.Thibaut, J.W. & Walker, L., Procedural Justice: A Psychological Analysis, Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1975.
28.Tiwana Amrit, The Knowledge Management Toolkit Prentice Hall PTR, 1999.

B – Periodicals:

1. Abramis, David, "Relationship Of Job Performance: Linear Or An Inverted – U ?", Psychological, Vol. 75, 1994.
2. Adams, J.S., "Inequity In Social Exchange", Advances In Experimental Social Psychology, Vol. 2, 1965.

3. __________, "Towards An Understanding Of Inequity" Journal Of Abnormal And Social Psychology, Vol. 67 1963.

4. Allen, N.J., & Meyer, J.P. ,"Organizational commitment: Evidence of career stage effects", Journal of Business Research, No. 26, 1993.
5. Appelbaum, Steven, Et Al., "Organizational Citizenship Behavior: A Case Study Of Culture, Leadership And Trust", Management Decision, Vol. 42, No.1, 2004.
6. Arawati Agus, "The Structural Linkages Between TQM Product Quality Performance, And Business Performance", Singapore Management , 2005.

7. Bennett, Thomas, "A New Vision Of Performance Evaluation: A Field Study And A Laboratory Experiment" Organizational, Vol. 59, 2000.
8. Bies, R.J. & Moag, J.S., "International Justice: Communication Criteria of Fairness", Research on Negotiation in Organizations, Vol. 1, 1986.
9. Blackler, F., "Knowledge, Knowledge Work And Organizations: An Overview And Interpretation" Organization Studies, Vol. 16, No. 6, 1995.
10. Blader, L.S., et al., "Procedural Justice And Relation In Organizations: Comparing Cross- Nationally The Importance Of Fair Group Processes", International Journal Of Conflict Management, Vol. 12, 2001.
11. Boggs, W. Brady, "TQM And Organizational Culture The Quality Management" ,The Quality Management Journal, 2004.

12. Bogler, Ronit & Somech, Anit, "Organizational Citizenship Behavior: How Does It Relate To Participation In Decision Making?", Journal Of Educational Administration, Vol. 43, No. 5, 2005.
13. Celeste, M.J., "Stress and Organizational Justice Theoretical and Practical Study", Personnel Psychology Vol. 55. No. 7, 2002.
14. Chan, M., "Organizational Justice and Landmark Cases" International Journal of Organizational Analysis, Vol. 8 No. 1, 2000.
15. Chen, Guoquan, "An Organization Learning Model Based on Western and Chinese Management Thoughts and Practices", Management Decision,Vol.66, No. 2, 2005.
16. Chiu, C, et. al., "Understanding Hospital Employee Job Stress and Turnover Intentions in a Practical Setting" Journal of Management Development; Vol. 24, Iss.10 2005.
17. Crosby, F., "Relative Deprivation In Organization Setting" Research In Organization Behavior, Vol. 6, 1984.
18. Duetsch, M., "Equality And Need: What Determines Which Value Will Be Used As The Basis For Distributive Justice", Journal Of Social Issues, Vol. 31, No. 3, 1975.
19. Eberlin, R. & Tatum, B.C., "Organizational Justice And Decision Making When Good Intentions Are Not Enough", Management Decision, Vol. 43, Iss. 7, 2005.
20. Fareed Hussain & Caro Lucas & M. Asif Ali, "Managing Knowledge Effectively", Journal Of Knowledge Management Practice, Vol. 5, 2004.

21.Farh, J.L. & Et Al., "Accounting For Organizational Citizenship Behaviors", Journal Of Management, Vol. 16 1990.

22.________, "Impetus For Action: A Cultural Analysis Of Justice And Organizational Citizenship Behavior In Chinese Society", Administrative Science Quarterly, Vol. 42, 1997.

23.Fok, Lillian, Y., "The Relationship Between Equity Sensitivity, Growth Need Strength Organizational Citizenship Behaviors And Perceived Outcomes In The Quality Environment: A Study Of Accounting Professional", Journal Of Social Behavior & Personality Vol. 15, 2000.

24.Folger, R. & Bies, R. J., "Managerial Responsibilities And Procedural Justice", The Employee Responsibilities And Rights Journal, Vol. 2, 1989.

25.Folger, R. & Konovsky, M., "Effects Of Procedural And Distributive Justice On Reactions To Pay Raise Decisions" Academy Of Management Journal, Vol. 32 ,No. 1 , 1989.

26.Gonzalez, Jose. V & Garazo, Teresa. G, "Structural Relationships Between Organizational Service Orientation Contact Employee Job Satisfaction And Citizenship Behavior", International Journal Of Service, Vol. 17, No. 1, 2006.

27.Greenberg, J., "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", Journal of Management, Vol. 16, 1990.

28. ________, "Protestant Ethic Endorsement And Fairness Of Equity Inputs", Journal Of Research In Personality, Vol. 13, 1979.

29. Haydock, W., Connor, J., And Frank, D., "Management Development: A Personal Competency Approach" Training And Management Development Methods, No: 9, V. 4, 1995.
30. Hefferman , M. And Flood, P., "An Exploration Of The Relation Between Adoption Of Managerial Competencies Organization Characteristics, Human Resources Sophistication And Performance In Irsh Organization" Journal Of European Industrial Training, No: 24, Vol. 2 2000.
31. Hendrix, William, H., Et Al., "Effects Of Procedural And Distributive Justice On Factors Predictive Of Turnover" Journal Of Social Behavior & Personality, No. 13, 1998.
32. Hoy, W.K. & Tarter, C. J., "Organizational Justice in Schools: No Justice Without Trust", International Journal of Educational Management, Vol. 18, Iss. 4, 2004.
33. Huseman, A.B., Et Al., "An Introduction To Sensitivity Theory ", Personnel Psychology, Vol. 40, 1987.
34. Konovsky, M. & Cropanzano, R., "Perceived Fairness Of Employee Drug Testing As A Predictor Of Employee Attitudes And Job Performance", Journal Of Applied Psychological, Vol. 76, No. 5, 1991.
35. Konovsky, Mary. A & S.D. Pugh, "Citizenship Behavior And Social Exchange", Academy Of Management Journal, Vol. 37, No. 6, 1994.
36. Lansberg, Ivan, "Social Categorization, Entitlement And Justice In Organizations: Contextual Determinants And Cognitive Underpinnings", Human Relations, Vol. 41, No. 12, 1989.

37.Larson, L.L., "Internal Auditors And Job Stress" Managerial Auditing Journal, Vol. 19, Iss. 9, 2004.
38.Lerner, M.J., "The Justice Motive: Some Hypotheses As To Its Origins And Forms", Journal Of Personality, Vol. 45 No. 1, 1977.
39.Leung, K. et al., "Sympathy and Support for Industrial Actions: A Justice Analysis", Journal of Applied Psychological, Vol. 78, No.5, 1993.
40.Lind, E. & Kulik & C., Ambrose, M. & De Vera Park, M. "Individual And Corporate Dispute Resolution: Using Procedural Fairness As A Decision Heuristic" Administrative Science Quarterly, Vol. 38, 1993.
41.Mackenzie, S. B. & Podaskoff, P.M. & Fetter, R., "The Impact Of Organizational Citizenship Behavior On The Evaluation Of Salesperson, Performance", Journal Of Marketing ,Vol. 57, 1993.
42.Martin, J., "Inequality Distributive Injustice And Organizational Illegitimacy", Social Psychology In Organizations, Vol. 2, 1993.
43.________, "Relative Deprivation: A Theory Of Distributive Injustice For An Era Of Shrinking Resources", Research In Organization Behavior, Vol. 3, 1981.
44.Meyer, J. & Allen, N. And Smith C., "Commitment To Organizational And Accusation: Extension And Test Of Three Component Conceptualization", Journal Of Applied Psychology, No. 78, 1993.
45.Moorman, R.H., "The Relationship Between Organizational Justice And Organizational; Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee

Citizenship", Journal Of Applied Psychology, Vol. 75 1991.

46. Niehoff, B. & Moorman, R., "Justice As A Mediator Of The Relationship Between Methods Of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior", Academy Of Management Journal , Vol. 36 , No.2. 1993.
47. Niehoff, B., Moorman, R., "Justice As A Mediator Of The Relationship Between Methods Of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior", Academy Of Management Journal , Vol. 36 , No.2. 1993.
48. Nonaka, I. & Konno, N., "The Concept Of "Ba": Building A Foundation For Knowledge Creation", California Management Review, Vol. 40, No. 3, 1998.
49. Notzick, W.W. & Starke, F.A., "Arbitration And Distributive Justice: Equity Or Equality?", Journal Of Applied Psychology, Vol. 72, No. 3, 1987.
50. Paine, Julie. B & Organ, Dinnes. W, " The Cultural Matrix Of Organizational Citizenship Behavior: Some Preliminary Conceptual And Empirical Observations", Human Resource Management Review, Vol. 10, No. 1, 2000.
51. Panayides, Photis M .,"The Impact Of Organizational Learning On Relationship Orientation, Logistics Service Effectiveness And Performance", Industrial Marketing Management, New York: Vol. 36, Iss. 1, 2007.
52. Patrick Asubonteng & Sejong Bae, "Aligning Information Systems For Effective Total Quality Management Implementation In Health Care Organizations" ,Total Quality Management, Vol: 10, No. 2, 1999.

53. Podsakoff, Philip. M., Et Al., "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestion For Future Research", Journal Of Management, Greenwich, Vol. 26 Iss. 3, 2000.

54. ________., "Organizational Citizenship Behavior And Quantity And Work Group Performance", Journal Of Applied Psychology, Washington, Vol. 82, Iss. 2, 1997.

55. Rahim, M.A., "Do Just Perceptions Influence Style Of Handling Of Handing Conflict With Supervisors? What Justice Perceptions?", International Journal of Conflict Management, Vol. 11, 2000.

56. Randall, C.S., And Mueller, C.W., "Extensions Of Justice Theory: Justice Evaluation And Employees Reaction In A Natural Setting", Social Psychology Quarterly, Vol. 58 No. 3, 1995.

57. Rasinski, K.A., "What's Fair Is Fair … Or Is It? Public Values And Conflicting Public Views About Social Justice", Journal Of Personality And Social Psychology Vol. 53, No. 2, 1987.

58. Robbins, T., et al., "Using The Group – Value Model To Explain The Role Of Nonistumental Justice In Distinguishing The Effects Of Distributive And Procedural Justice", Journal Of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 73 , 2000.

59. Ruderman, M. & Alexander, S., "The Role Of Procedural And Distributive Justice In Organizational Behavior" Social Justice Research, Vol. 1, 1987.

60. Saal, F.E. & Morre, S.C., "Perception of Promotion Candidates Qualification", Journal Applied Psychology Vol. 78, 1993.
61. Sandberg, J., "Understanding Human Competence At Work: An Interpretative Approach", Academy Of Management Journal, No: 43, Vol. 1, 2000.
62. Schnake, Et Al., "Organizational Citizenship Behavior: The Impact Of Rewards And Practices", Journal Of Managerial Issues, Pittsburg, Vol. 9, Iss. 2, 1997.
63. Shapiro, D.L., et al., "Explanations For Rejection Decision: What Factors Enhance Their Perceived Adequacy And Moderate Their Enhancement Of Justice Perception?" Organizational Behavior And Human Performance, Vol. 58 , 1994.
64. Sheppard, B.H. & Lewicki, R.J., "Toward General Principles Of Managerial Fairness", Social Justice Research, Vol.1, 1987.
65. Skarlicki, D.P., Folger, R., "Relation in The Workplace: The Roles Of Distributive And Interactive Justice", Journal Of Applied Psychological, Vol. 82, No. 3, 1997.
66. Spector, Paul. E & Fox, Suzy, "An Emotion- Centered Model Of Voluntary Work Behavior Some Parallels Between Counterproductive Work Behavior And Organizational Citizenship Behavior", Human Resource Management Review, Vol. 12, No. 2, 2002.
67. Steers, R.M., "Antecedents And Outcomes Of Organizational Commitment", Administrative Science Quarterly, Vol. 66, 1977.

68. Sweeney, P.D. & McFarlin, D.B., "Worker's Evaluations Of The 'Ends' And The 'Means': An Examination Of Four Models Of Distributive And Procedural Justice" Organizational Behavior And Human Performance, Vol. 55, 1993.
69. Tatum, B.C., et. al., "Leadership, Decision Making and Organizational Justice", Management Decision, Vol. 41 Iss. 10, 2003.
70. Tyler, T.R. & Bies, R.J., "Beyond Formal Procedures: The Interpersonal Context of Procedural Justice", Applied Social Psychology and Organizational Settings, Vol. 3 1989.
71. Tyler, T.R. & Lind, E.A., "A Relational Model Of Authority In Groups", Advances In Experimental Social Psychology, Vol. 25, 1992.
72. Ulrich, D., Brockband , W., And Yeung, A., And Lake , D. "Human Resource Competencies: An Empirical Assessment", Human Resource Management, No: 34, Vol. 4, 1995.
73. Ulrika Hellsten And Bengt Klefsjo, "TQM As A Management System Consisting Of Values, Techniques And Tools", The TQM Magazine, Vol: 12, No. 4, 2000.
74. Vandenberg, R.J. & Lance, C.E., "Satisfaction And Organizational Commitment", Journal Of Management No. 18, 1992.
75. Williams, S. & Et Al., "Justice And Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Reward Versus Fair Treatment", The Journal Of Social Psychology, Vol. 142. 2002.

76. Wu , Fang & Cavusgil, S. Tamer ,“ Organizational Learning, Commitment, And Joint Value Creation In Interfirm Relationships”, Journal of Business Research. New York: Vol. 59, Iss. 1, 2006.
77. Yeung, A., Woolcock, P., And Sullivan, J., "Identifying And Developing Hr Competencies For The Future: Key To Sustaining The Transformation Of Hr Functions", Human Resource Planning, No: 19, Vol.. 4, 1996.
78. Zemke, R., And Zemke, S., "Putting Competencies At Work ", Training, No: 36, Vol.. 1, 1999.

C – Dissertations:

1. Egan, T.D., "Multiple Dimensions Of Organizational Justice Perceptions And Individual Level Performance" Unpublished Doctor Dissertation, University Of California Irvine, 1993.

2. Lee, H.R., "An Empirical Study Of Organizational Justice As A Mediator Of The Relationships Among Leader Member Exchange And Job Satisfaction Organizational Commitment And Turnover Intention In The Lodging Industry", PH.D. Dissertation, Virginia State University.2000.

3. Mclean, Gary, N., “Relationship Among Organizational Commitment, Learning Organization Culture, And Job Satisfaction In One Korean Private Organization”, Thesis Of Doctor, University Of Adviser, Korea, 2003.

4. Pyun, S. H., "Organization Justice Orientations And Workforce Performance Effectiveness In South Korea" Unpublished Doctoral Dissertation University Of Southern California, 1997.

D- Web Sites:

1. Andersen Arthur, "What Is Knowledge Management?" AvailableAt:[Http://Www.Arches.Uga.Edu/~Justinc/WhatiS-2.Htm]. 2002.

2. Ruggles Rudy "What Is Knowledge Management (KM)?" [AvailableAt:Http://Www.Sims.Berkeley.Edu/Courses/Is213/S99/Projects/P9/Web_Site/About_Km.Html]. 1999.

E- Other References:

1. Drucker, F. Peter, Management Challenges For The 21st Century, 2002.

2. Folger, R., Cropanzano, R., "Organizational Justice And Human Resource Management", Working Paper Thousand Oaks, C A: Sage, 1998.

3. Kulik, C., " Justice In Work Place: From Theory To Practice", Administrative Science Quarterly, 2 Book Review, 2001.

4. Kurland, N.B. & Egan, T.D., "Telecommuting: Isolation and Justice in The Virtual Organization", Manuscript Submitted For Publication, 1997.

5. Pasternack Bruce A. & Viscio Albert J., The Center less Corporation: Transforming Your Organization For Growth And Prosperity, Simon & Schuster, February 17, 1998.

المؤلف في سطور:



- **الأستاذ**: عمر محمد درّه
- **مواليد**: حلب/ سوريا/ 1978
- **يحمل** الإجازة في الاقتصاد قسم إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد

  جامعة حلب عام 2002
- **دبلوم** في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد

  جامعة حلب عام 2004
- **ماجستير** في إدارة الأعمال قسم إدارة الموارد البشرية

  تخصص إدارة مشافي من كلية التجارة

  جامعة عين شمس في القاهرة 2007
- **طالب** دكتوراه في كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال – جامعة حلب
- **يعمل** مديراً إدارياً في إحدى مستشفيات حلب الحكومية
- **البريد الالكتروني**: amori999@yahoo.com